

GESTIÓN FINANCIERA PARA  
IMPOCOMA S.A.S. TRANSPORTE DE CARGA PESADA

Código de campo cambiado

DANIEL DAVID BOSSA SÁNCHEZ  
CINDY PAOLA SUAREZ CASTRO  
JOHANA ANDREA RODRIGUEZ CASALLAS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
FACULTAD INGENIERÍA FINANCIERA  
AÑO 2017

GESTIÓN FINANCIERA PARA  
IMPOCOMA S.A.S. TRANSPORTE DE CARGA PESADA

Código de campo cambiado

DANIEL DAVID BOSSA SÁNCHEZ  
CINDY PAOLA SUAREZ CASTRO  
JOHANA ANDREA RODRIGUEZ CASALLAS

Trabajo de grado para optar al título de  
ESPECIALISTA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

WILLIAM DIAZ HENAO  
Director trabajo de grado

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
FACULTAD INGENIERÍA FINANCIERA  
AÑO 2017

Este trabajo está dedicado a nuestros hijos, gracias a ellos por cada palabra de apoyo, por cada momento en familia que no pudimos estar presentes, gracias por entender que el éxito demanda algunos sacrificios y que el compartir tiempo con ellos, hacia parte de estos sacrificios.

## AGRADECIMIENTOS

Presentamos nuestros más sinceros agradecimientos primero que todo a Dios por permitirnos realizar este trabajo, llenándonos de vida, fortaleza y sabiduría, superando los obstáculos que surgían que cada día nos hacían fortalecerse más.

A nuestros profesores de carrera por instruirnos de la mejor manera cada uno de los temas que aprendimos y que son imprescindibles y únicos en nuestro desarrollo personal.

Al gerente general de IMPOCOMA S.A.S., por compartir con nosotros información de la empresa y por permitir desarrollar las debidas investigaciones que en ella se realizaban para poder realizar nuestro análisis financiero base de nuestro taller de grado.

Tabla de Contenido	
RESUMEN .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
1. DESCRIPCION LA EMPRESA .....	14
1.1 DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA .....	14
1.1.1 Nombre de la empresa. ....	14
1.1.2 Tipo de Empresa.....	14
1.1.3 Ubicación.....	15
1.1.4 Tamaño .....	16
1.1.5 Misión .....	17
1.1.6 Objetivos empresariales .....	17
1.1.7 Ventajas Competitivas .....	23
1.1.8 Descripción de la Industria.....	23
1.1.9 Productos o servicios.....	<a href="#"><u>272627</u></a>
1.2 EL MERCADO.....	<a href="#"><u>272627</u></a>
1.2.1 Tamaño del Mercado.....	<a href="#"><u>272627</u></a>
1.2.1.2 Clientes Potenciales .....	<a href="#"><u>302930</u></a>
1.2.2 Descripción de la competencia .....	<a href="#"><u>302930</u></a>
1.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	<a href="#"><u>313034</u></a>
1.3.1 Descripción del Proceso .....	<a href="#"><u>313034</u></a>
1.3.2 Diagrama del Proceso. ....	<a href="#"><u>3234</u></a>
De acuerdo a la descripción en el grafico No. 8, se diagrama el proceso. ....	<a href="#"><u>3234</u></a>
1.3.3 Equipo e Instalaciones.....	<a href="#"><u>3332</u></a>
1.3.4 Manejo de Inventarios.....	<a href="#"><u>3332</u></a>
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	<a href="#"><u>333233</u></a>
1.4.1 Organigrama .....	<a href="#"><u>333233</u></a>
1.4.2 Cuadro de Sueldos Comparativo con Carga Prestacional. ....	<a href="#"><u>343334</u></a>
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	<a href="#"><u>363535</u></a>
2.1 JUSTIFICACIÓN .....	<a href="#"><u>3736</u></a>
2.2 OBJETIVO GENERAL .....	<a href="#"><u>383737</u></a>
2.2.1 Objetivos Específicos.....	<a href="#"><u>3837</u></a>
2.3 MARCO REFERENCIAL.....	<a href="#"><u>3937</u></a>

2.4	DIAGNÓSTICO .....	<a href="#">4344</a>
2.4.1	Análisis Cualitativo .....	<a href="#">4344</a>
2.4.1.1	Entorno Económico .....	<a href="#">4344</a>
2.4.1.2	Industria Sector Transporte.....	<a href="#">4948</a>
2.4.1.3	Administración y Gerencia .....	<a href="#">5250</a>
2.4.2	Análisis Cuantitativo.....	<a href="#">5452</a>
2.4.3.	Formulación .....	<a href="#">6364</a>
3.	METODOLOGIA .....	<a href="#">6563</a>
3.1	MATERIALES.....	<a href="#">6563</a>
3.2	MÉTODO EMPLEADO.....	<a href="#">6563</a>
4.	RESULTADOS.....	<a href="#">7068</a>
4.1	Estrategias para generar valor .....	<a href="#">7068</a>
4.2	Supuestos Macroeconómicos.....	<a href="#">7270</a>
4.3	Proyección de Estados Financieros .....	<a href="#">7374</a>
4.3.1.	Inductores de Valor.....	<a href="#">7374</a>
4.3.2.	Supuestos en las ventas y en los costos y gastos.....	<a href="#">7573</a>
4.3.3.	Supuestos CAPEX.....	<a href="#">7775</a>
4.3.4.	Otros supuestos .....	<a href="#">7775</a>
4.3.5.	Flujo de Caja Libre.....	<a href="#">8078</a>
4.3.6.	Flujo de Caja Libre Descontado .....	<a href="#">8179</a>
4.3.7.	Múltiplos de la valoración .....	<a href="#">8280</a>
4.3.8.	Modelo de valoración con Risk Simulator .....	<a href="#">8384</a>
4.4	Estado de Resultados proyectado.....	<a href="#">8582</a>
4.5	Indicadores Financieros.....	<a href="#">8583</a>
4.5.1.	Margen EBITDA Proyectado .....	<a href="#">8683</a>
4.5.2.	PKT Proyectado.....	<a href="#">8684</a>
5.	CONCLUSIONES .....	<a href="#">8885</a>
6.	RECOMENDACIONES.....	<a href="#">8986</a>
7.	BIBLIOGRAFÍA .....	<a href="#">9087</a>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla No. 1</b> Composición accionaria Impocoma S.A.S.	16
<b>Tabla No. 2</b> Escala salarial Impocoma S.A.S.	35
<b>Tabla No. 3</b> Producto Interno Bruto precios constantes (2010 - 2015)	
<b>Tabla No. 4</b> Rotaciones IMPOCOMA S.A.S.	56
<b>Tabla No. 5</b> Indicadores de Rentabilidad IMPOCOMA S.A.S.	60
<b>Tabla No. 6</b> Relación de escenarios del Modelo de IMPOCOMA S.A.S.	69
<b>Tabla No. 7.</b> Supuestos Macroeconómicos	72
<b>Tabla No. 8</b> Inductores de Valor IMPOCOMA S.A.S.	72
<b>Tabla No. 9</b> Proyecciones 2016 a 2021 Inductores de Valor	74
<b>Tabla No. 10</b> Proyecciones en las ventas IMPOCOMA S.A.S.	74
<b>Tabla No. 11</b> Proyecciones en los costos y gastos de	76
<b>Tabla No. 12</b> Proyecciones en el CAPEX	76
<b>Tabla No. 13</b> Otros supuestos	77
<b>Tabla No. 14</b> Costo Promedio Ponderado de Capital Vs Tasa Mínima Esperada por el Accionista IMPOCOMA S.A.S	77
<b>Tabla No. 15</b> Sensibilidad del WACC	78
<b>Tabla No. 16</b> Valoración por el método de Múltiplos	79
<b>Tabla No. 17.</b> Flujo de Caja Libre Proyectado	80
<b>Tabla No. 18</b> Flujo de Caja Libre Descontado sin estrategias	80
<b>Tabla No. 19.</b> Flujo de Caja Libre Descontado con estrategias	81
<b>Tabla No. 20.</b> Múltiplos Resultantes de la Valoración	81
<b>Tabla No. 21.</b> Valoración Empresa Patrimonio 2	83
<b>Tabla No. 22.</b> Estado de Resultados proyectado	83

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
<b>Grafico No. 1</b> Sedes en Colombia de Impocoma S.A.S.	17
<b>Grafico No. 2</b> Objetivos Financieros año 2015	19
<b>Grafica No. 3</b> Análisis - Balanza de Carga 2015	20
<b>Grafico No. 4</b> Objetivos carga de carbón	21
<b>Grafico No. 5</b> Gestión de talento humano	23
<b>Grafico No. 6</b> Programa profesionalización conductores	23
<b>Grafico No. 7</b> Distribución de clientes/ventas 2016	30
<b>Grafico No. 8</b> Mapa de procesos Impocoma S.A.S.	33
<b>Grafico No. 9</b> Organigrama Impocoma S.A.S.	34
<b>Grafico No. 10</b> Medidas de Inflación (2000 – 2015)	44
<b>Grafico No. 11</b> Tasa Representativa del Mercado (TRM) (2005 – 2016)	45
<b>Grafico No. 12</b> PIB Vs. PIB Sector Transporte (2007 – 2015)	47
<b>Grafico No. 13</b> Contribución por modos PIB Transporte (2007-2014)	47
<b>Grafico No. 14</b> Tasa de interés (2008 – 2016)	48
<b>Grafico No. 15</b> Tasa de desempleo (2008 – 2016)	48
<b>Grafico No. 16</b> Balance General IMPOCOMA S.A.S.	54
<b>Grafico No. 17</b> Crecimiento Real Ventas Impocoma S.A.S.	55
<b>Grafico No. 18</b> Resultado del ejercicio	56
<b>Grafico No. 19</b> Rotaciones IMPOCOMA S.A.S.	57
<b>Gráfico No. 20</b> PKT Impocoma S.A.S	59
<b>Grafico No. 21</b> Comparativo Ventas, EBITDA y Margen EBITDA	61
<b>Grafico No. 22</b> Resultado del ejercicio	61
<b>Grafica No. 23</b> Costo Promedio Ponderado de Capital Vs Tasa Mínima Esperada por el Accionista IMPOCOMA S.A.S.	77
<b>Grafica No. 24</b> Margen EBITDA Proyectado	84
<b>Grafica No. 25</b> PKT Proyectado	85



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura No. 1</b> Valoración Empresa Patrimonio 1	82

## GLOSARIO

**ESTRATEGIA:** es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, esta puede darse de muchas formas, ya sea mediante la innovación en procesos, productos, servicios, tecnología, u otros factores productivos que generen resultados positivos dentro del marco de la gestión administrativa.

**ILIQUIDEZ:** situación en la cual un agente no posee activos fácilmente convertibles en dinero o activos que puedan ser utilizados como medio de pago.

**RIESGO:** es el grado de variabilidad o contingencia del retorno de una inversión. En términos generales se puede esperar que, a mayor riesgo, mayor rentabilidad de la inversión. Existen varias clases de riesgos: de mercado, solvencia, jurídico, de liquidez, de tasa de cambio, riesgo de tasa de interés.

**INDUCTOR DE VALOR:** aspecto de la operación de la empresa que está atado en relación causa-efecto a su valor y por lo tanto permite explicar el porqué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas.

**APALANCAMIENTO:** es la relación entre crédito y capital propio invertido en una operación financiera. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, se produce un aumento de la rentabilidad obtenida.

## RESUMEN

Impocoma S.A.S., es una empresa de transporte público terrestre automotor en la modalidad de carga en un radio de acción nacional. Actualmente la empresa quiere implementar estrategias para el mejoramiento de sus indicadores e identificar mediante un diagnostico financiero que destruye valor dentro de la compañía.

Uno de los aspectos más importante para una empresa es una buena gerencia financiera y administrativa, de ello depende el éxito de esta para lograr un buen desempeño financiero. El uso de los indicadores permitirá determinar la situación actual, poder diagnosticar los problemas y tomar las correcciones pertinentes. Se realizara un modelo en Excel que contemple toda la información de últimos cinco (05) años y se propondrá a la junta de la empresa las estrategias con diferentes escenarios y poder generar cambios, están cifras serán proyectadas desde el 2017 al 2021

## PALABRAS CLAVE

Estrategia, sostenibilidad, rentabilidad, indicadores, debilidades y fortalezas.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado es realizado con el interés de implementar un modelo financiero a la empresa IMPOCOMA S.A.S., soluciones basadas en un problema identificado por el grupo de trabajo. Las proyecciones y la Información financiera aportaran valor a la compañía y permitirá aplicar los conocimientos adquiridos por los estudiantes de la Universidad Piloto – ejecutores de este Proyecto.

Con el presente trabajo se brindara un aporte valioso a la junta directiva, con el propósito de ~~hacer~~dar a conocer posibles alternativas para las proyecciones de la compañía. El diagnóstico financiero forma parte de un proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su situación financiera en unos años, por medio de este análisis se pueden emprender las medidas correctivas para identificar y superar debilidades y aprovechar de la mejor manera las fortalezas que presenta, a fin de llevar a cabo un plan de acción que oriente la dirección de la organización hacia el logro de sus objetivos propuestos

~~Teniendo en cuenta que el~~ El transporte de carga terrestre es un sector fundamental en la dinámica de la economía de un país, pues sirve como herramienta básica para entregar el producto al alcance del consumidor en el territorio nacional y en el extranjero. ~~Vale la pena anotar que el transporte tiene como objetivo~~ Conectar los grandes centros económicos del país de manera que haya una integración entre las regiones, para que estas puedan realizar transacciones comerciales acortando los tiempos de entrega.

~~Por lo anterior~~ Este proyecto analizará la información financiera de IMPOCOMA S.A.S de los últimos cinco años en desarrollo de sus operaciones, las cifras

basadas en los estados financieros tendrán proyecciones, análisis de crecimiento y rentabilidad mediante los diferentes indicadores financieros de mayor relevancia.

~~La metodología empleada fue la de “Flujo de Caja Descontado” que tendrá un aparte en el presente proyecto.~~

De esta manera entonces, en este proyecto de grado se pretende materializar los conocimientos adquiridos en la especialización de ~~G~~gerencia y ~~A~~administración ~~F~~inanciera y lograr un reconocimiento tanto personal como profesional, aportando a la compañía un valor agregado a sus operaciones y oportunidades de mejora que no habían sido analizadas desde la perspectiva administrativa y financiera. La elección del tema surge de la preocupación financiera que tiene actualmente IMPOCOMA S.A.S., los malos manejos contables de años anteriores que dejaron condiciones vulnerables por mejorar.

Claramente, ~~E~~el Proyecto será requisito de graduación y esperamos cumplir con las expectativas de los jurados y profesores que contribuyeron en el desarrollo del mismo.

## 1. DESCRIPCIÓN LA EMPRESA

### 1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

#### 1.1.1 Nombre de la empresa:

Impocoma S.A.S., es una empresa de transporte público terrestre automotor en la modalidad de carga en un radio de acción nacional, dedicada a ofrecer soluciones logísticas en el transporte de mercancías. Está habilitada mediante las resoluciones 000935 del 9 de Abril de 2.003 y 001749 del 10 de Mayo de 2.010 del Ministerio de Transporte de Colombia.

Nombre de la empresa: IMPOCOMA S.A.S.

NIT: 860.078.780 - 2

Matrícula mercantil No.: 00016470

Domicilio de la compañía: KM 13 Vía Occidente Funza complejo empresarial ITALCOL bodega 4

Activos a 31 de diciembre del último año: \$20.789.733.148

Ventas al 31 de diciembre del último año: \$ 18.980.485.740

No. De empleados al 31 de diciembre del último año: Ciento ~~C~~cinco (105)

Tamaño de la empresa según la ley 905 de 2004: PYME

Persona que autoriza: Andrés Méndez Becerra – Representante Legal

Descripción de la actividad económica: Transporte de carga Terrestre (4923)

#### 1.1.2 Tipo de Empresa

La empresa es una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.) *“es un vehículo jurídico para la realización de cualquier actividad, empresarial, que puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, cuyos accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes, que una vez inscrita en*

el registro mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus accionistas y que cuenta con múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial”<sup>1</sup>, constituida bajo documento privado. Actualmente la asamblea de accionistas se compone de cinco (05) accionistas, tal como se evidencia en la tabla No. 1 Composición accionaria Impocoma S.A.S.

~~La empresa se denomina S.A.S, Sociedad por Acciones Simplificada es decir,~~

**Tabla No. 1** Composición accionaria Impocoma S.A.S.

Accionistas	Acciones	Valor	%
<b>María Rodríguez de Carbone</b>	99.500	\$ 99.500.000	19.9000%
<b>Angélica Carbone Rodríguez</b>	100.125	\$100.125.000	20.0250%
<b>Alberto Carbone Rodríguez</b>	100.125	\$100.125.000	20.0250%
<b>Liliana Carbone Rodríguez</b>	100.125	\$100.125.000	20.0250%
<b>Juan Carlos Carbone Rodríguez</b>	100.125	\$100.125.000	20.0250%
<b>TOTALES</b>	<b>500.000</b>	<b>\$500.000.000</b>	<b>100.000%</b>

Fuente: elaboración propia.

### 1.1.3 Ubicación

Impocoma S.A.S., tiene nueve (09) sedes en Colombia, la sede principal y donde se concentra la parte administrativa se encuentra ubicada en el municipio de Funza (Cundinamarca), y las otras sedes se encuentra en la ciudad de Santa Marta (Magdalena), Barranquilla (Atlántico), Agua Chica (Cesar), Girón (Santander), Duitama (Boyacá), Ubaté (Cundinamarca), Palmira y Buenaventura (Valle del Cauca). Grafico No. 1 Sedes en Colombia de Impocoma S.A.S.

<sup>1</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Sociedad por acciones simplificada S.A.S., Guía básica, Bogotá D.C., Colombia, 2009, 5 p

**Grafico No. 1** Sedes en Colombia de Impocoma S.A.S.



Fuente: elaboración propia.

#### 1.1.4 Tamaño

De acuerdo a la ley 590 de 2000 denominada ley Mipyme, los parámetros que se deben tener en cuenta para una mediana empresa son los siguientes: la planta de personal debe estar entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores; con activos totales entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Impocoma S.A.S., al 31 de Diciembre de 2015 contaba con ciento (103) empleados en total, incluyendo la alta gerencia, los administrativos y los operadores; con activos totales de \$20.789.733.148 por consiguiente clasifica para ser una mediana empresa.



#### 1.1.5 Misión

La misión abarca el alcance de las operaciones, describiendo los valores, las prioridades, las estrategias y los planes que Impocoma S.A.S. enmarca de manera duradera. De acuerdo al proceso de estructuración la empresa describe de la siguiente manera su misión: “Somos una empresa de transporte terrestre de carga, que haciendo las cosas bien y buscando innovación en nuestro servicio, contribuimos a la productividad de nuestros clientes, generando valor para los accionistas, proveedores, transportadores externos y colaboradores.

#### 1.1.6 Objetivos empresariales

- Objetivos Estratégicos

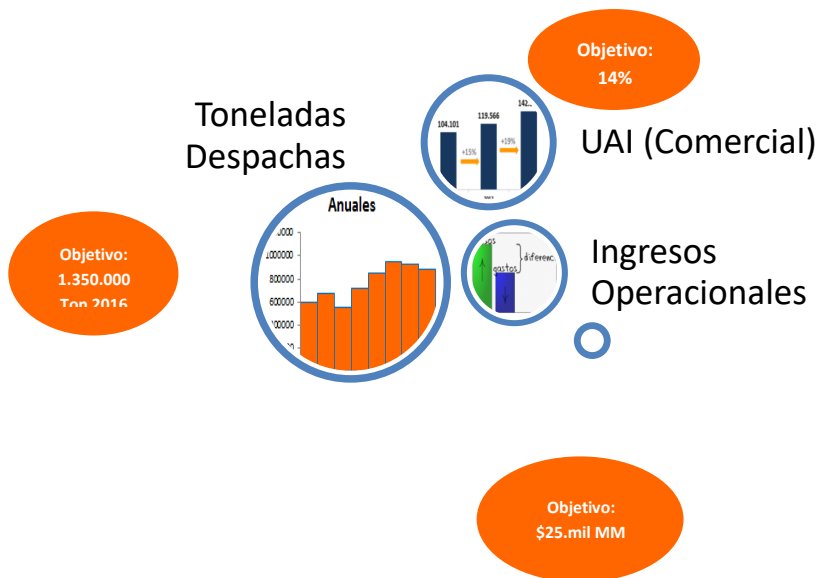
Dentro de su política estratégica, su perspectiva hacia el futuro, es el posicionamiento que se pretende ocupar y las capacidades que planea desarrollar, la empresa Impocoma S.A.S. enmarca la siguiente visión: “Ser reconocidos como una empresa innovadora de transporte de carga, con conceptos logísticos que agregan valor a la oferta. Aumentar al 8% la participación en el transporte de Carbón. Desarrollar una cultura interna orientada al cumplimiento en todas nuestras actividades.”

De acuerdo al plan de negocios y presupuesto para el año 2016, Impocoma S.A.S., se focaliza en cuatro componentes fundamentales para la empresa que son los objetivos financieros, los objetivos comerciales, los objetivos operacionales y los objetivos de recursos humanos. Dentro de cada objetivo se pueden evidenciar características que ofrecen directrices y pautas encaminadas a mejorar la actividad y el rendimiento de la organización.

- Objetivos Financieros

Se busca mediante este objetivo que la organización tenga un plan financiero sólido. Los ingresos operacionales para el año 2015 fueron de 21.429.140.880 se estipula que al cierre del año 2016 los ingresos sean de \$25.000.000.000, este objetivo se lograría si se despacharan un millón trescientos cincuenta mil (1.350.000) toneladas anuales, de esta manera se puede llegar a un margen de utilidad antes de impuestos del 14%.

**Grafico No. 2** *Objetivos Financieros año 2015*



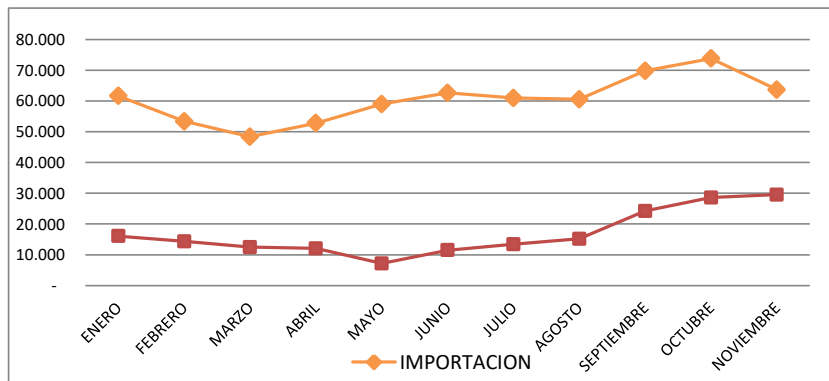
Fuente: elaboración propia.

- Objetivos Comerciales

Para poder cumplir con los objetivos financieros, es necesario que el departamento comercial dentro de sus planes incluya las siguientes estrategias en pro de cumplir con lo presupuestado en el año 2017<sup>6</sup>.

Como se aprecia en el Grafica No. 3 Análisis - Balanza de Carga 2015, la balanza de carga entre importaciones y exportaciones, tuvo un comportamiento positivo y se logró a lo largo del año reducir la diferencia logrando tener carga de compensación así los puertos, esto permite tener una mejor consecución de vehículos y tener un mejor cumplimiento con los clientes. Lo anterior se da por cuanto se ha logrado equilibrar la carga de los puertos hacia el interior como la carga que sale del interior hacia los distintos puertos.

**Grafica No. 3 Análisis - Balanza de Carga 2015**

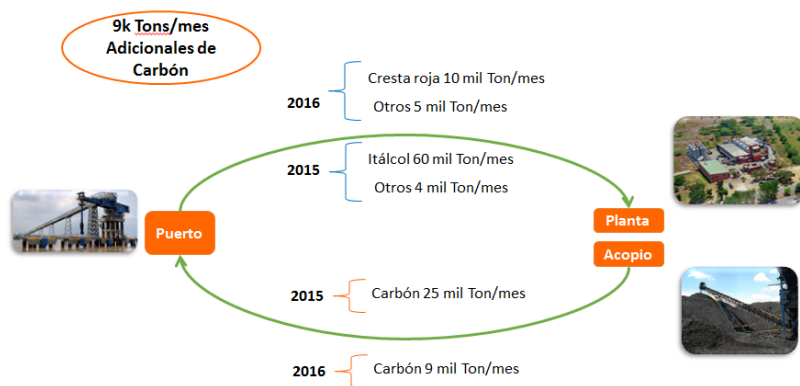


Fuente: elaboración propia.

Los objetivos de incrementar la participación en la carga de carbón se dan para poder garantizar que los vehículos tengan carga de compensación con Impocoma

y esto permita que se puedan fidelizar los distintos terceros para tener el equipo necesario en los puertos que garanticen el cumplimiento de entrega a nuestros clientes en el tiempo ofrecido. En el 2016 se espera tener un incremento en la nueva planta de Italcól y en la antigua planta de Cresta Roja (Grafico No. 4 Objetivos carga de carbón)

**Grafico No. 4** *Objetivos carga de carbón*



Fuente: elaboración propia.

- **Objetivos Operacionales**

Los siguientes objetivos pertenecen a la operación de movilizar la mercancía, en caminado a un proceso más eficiente y visualizando una disminución en los gastos.

- Disminuir en un 50% el número de siniestros dentro de la operación de Impocoma.
- Aumentar la participación en la planta Girardota de Italcól de Occidente al 60% del total de la carga.
- Aumentar la participación en compras nacionales para cada una de las empresas del Grupo Italcól.

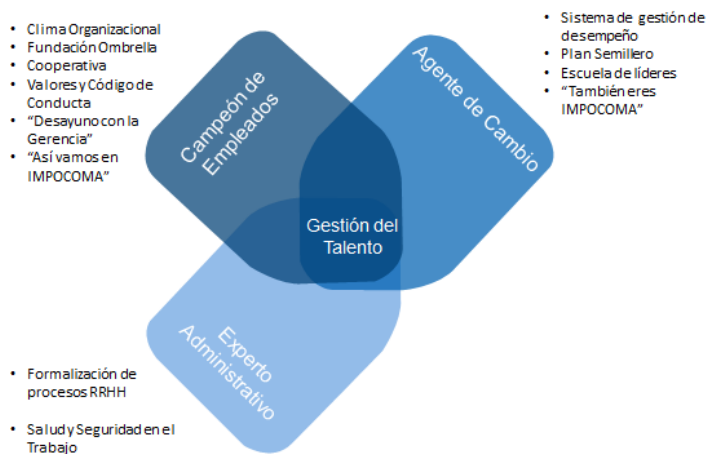
- Llevar el rendimiento de combustible al 6.7km / gal.
- Lograr la reencauchabilidad del equipo propio a un 50% del total de llantas en operación a 31 de diciembre del 2016.
- Aumentar la capacidad de despachos en cada agencia desarrollando la iniciativa llamada PPP (Plataforma de Planeación de Plaza), logrando anticipar la situación de cada plaza hasta 4 días y reestructurando los procesos de atención dentro de las agencias, buscando aumentar la efectividad de la agencia en Ton/persona.
- Aumentar la facturación del ~~E~~equipo Propio a través de una gestión más detallada de tiempos muertos, indicador que será compartido con cada cliente para buscar mejoras conjuntas.

- **Objetivos en Recursos Humanos**

Dentro de los objetivos en cuanto al recurso humano de Impocoma, se busca implementar políticas que encaminen al compromiso de los empleados, capacitándolos en cuanto a valores y conductas, evaluando su desempeño y motivándolos con estrategias como un “desayuno con la gerencia” y “también eres Impocoma”. Se busca que el personal de recursos humanos formalice los procesos, implemente programas de seguridad en el trabajo y evaluando el clima organizacional. En el grafico No. 5 Gestión de Talento humano se evidencia las estrategias mencionadas.

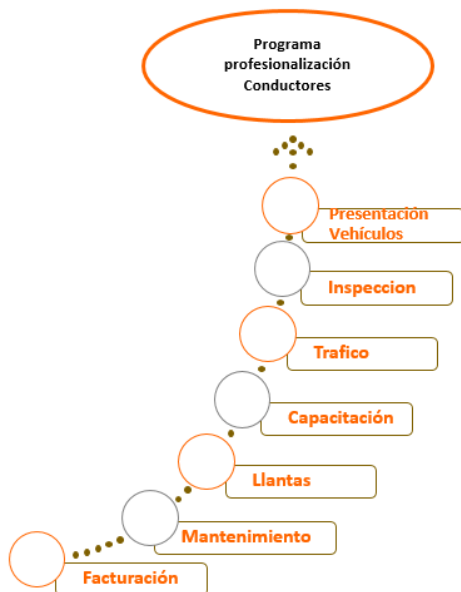
Con el fin de disminuir la rotación de conductores se implementará el programa de profesionalización de conductores diseñado por Impocoma Grafico No. 6, para sensibilizar su comportamiento y mejorar sus competencias para el cargo. Mediante el programa se lograra el sentido de pertenencia, servicio al cliente, cuidado del vehículo y productividad, por parte de los futuros profesionales del volante. Con este programa se busca que la rotación de conductores disminuya, durante el 2015 fue de 213% y se quiere llevarla a no más del 50% para el 2016.

**Grafico No. 5** *Gestión de talento humano*



Fuente: elaboración propia.

**Grafico No. 6** *Programa profesionalización conductores*



Fuente: elaboración propia.

#### 1.1.7 Ventajas Competitivas

La empresa busca implementar tecnologías que le permitan verificar las coordenadas de los vehículos, el estado de las carreteras nacionales y los cambios climáticos, para poder actuar frente a imprevistos, cumplir tiempos de entrega y evitar gastos no presupuestados. Se mantendrán los estándares de calidad de los productos y está encaminada en el constante mejoramiento, adicionalmente se trabaja estoicamente en obtener mejor tecnología.

#### 1.1.8 Descripción de la Industria

El transporte de carga terrestre es un sector primordial en la dinámica de la economía de un país, pues sirve como instrumento básica para entregar el producto al alcance del usuario en el territorio nacional y en el extranjero.

El transporte tiene como objetivo conectar los grandes centros económicos del país de manera que haya una integración entre las regiones, para que estas puedan realizar transacciones comerciales acortando los tiempos de entrega.

~~La economía colombiana presentó un comportamiento acorde con las expectativas macroeconómicas del contexto latinoamericano. En términos generales, su desempeño fue sano teniendo en cuenta todo lo sucedido con el precio del petróleo que generó una fuerte devaluación del peso colombiano con respecto a las monedas fuertes del mundo. Así mismo se pudo observar que las economías emergentes no presentaron crecimientos importantes para el año 2015, como es el caso de China, Chile y Brasil, los cuales repercuten en la economía colombiana.~~

Vale la pena hacer claridad que Colombia fue uno de los países con mayor crecimiento en la región. Esto fue resultado del dinamismo de la inversión

productiva y el entorno macroeconómico favorable, en el que se destaca una tasa de desempleo de un dígito pero con un pequeño crecimiento. La inflación cambia la tendencia que llevaba en los últimos años, pero la misma ha venido siendo adecuadamente controlada por las medidas de choque que ha ejercido el Banco de la República.

El Producto Interno Bruto (PIB) creció 3,1% en 2015 y mostró una tendencia decreciente, todo ello acorde a la afectación que se observó por la caída de los precios de petróleo. Sin embargo, la cifra pudo haber sido mayor de no ser por las dificultades que enfrentó el sector industrial el cual no pudo alcanzar una dinámica productiva adecuada. De igual forma se pronostica al interior de los entes de control económico y monetario, que las proyecciones para el año 2016 tienden a la baja con un PIB esperado entre el 2,8% y 3,0%, explicado principalmente por la tendencia a la baja de los precios del petróleo, el efecto del fenómeno del Niño, así como la contracción económica que están viviendo países vecinos como son Ecuador y Venezuela.

Vale la pena resaltar que durante el año 2015 se observaron crecimientos superiores al PIB nacional en los sectores de la Industria, la Construcción y el Sector Financiero los cuales transmiten al entorno económico un parte de seguridad y estabilidad. Los sectores que si se han visto resentidos, y lo seguirán a lo largo del año 2016, son los sectores de la minería, el servicio social y la agricultura (este último sólo será deficitario en el primer trimestre de 2016), los cuales podrán tender a un mejor desempeño ya para el año 2017.

La variación acumulada del Índice de Precio al Consumidor (IPC) fue 3,66% en el año 2014 y el mismo crece para el 2015 al 6,77%. Se espera una corrección de su tendencia alcista a partir del segundo semestre, alcanzando a una cifra del 3,96%.



La tasa de desempleo se mantuvo en un dígito y cerró el 2014 en 8,7% con respecto al 8,4% de 2013. Para el año 2015 la misma presenta un decrecimiento al 8,5% y para el 2016 se espera un crecimiento en la tasa de desempleo alcanzado un 9,2%.

Por su parte, el dólar, durante los últimos años ha venido presentando una tendencia de devaluación pues de valores en el año 2012 de \$1.783,23 por dólar vemos un crecimiento del mismo a \$1.926,83 por dólar para el 2013, en el 2014 de \$2.392,46 por dólar y ya para el 2015 de \$3.149.47 por dólar.

La tasa de interés de referencia del Banco de la República cerró 2014 en 4,50%, un incremento en 1,25 puntos con respecto a 2013, y sigue su tendencia alcista para el año 2015 llegando a niveles del 5,75%. Se estima que la misma este durante el año 2016 en niveles del 6,25%, pero cuando se modifique la tendencia inflacionaria del país, la misma podrá tender a la baja para regular la dinámica de demanda interna.

La DTF terminó 2014 en 4,34%, mientras que en 2013 cerró en 4,06%. Pero para el año 2015 la misma es del 5,25% con el fin de controlar la inflación. De igual manera se prevé para el año 2016 que la misma siga su tendencia creciente y llegue a cifras cercanas al 6,54%.

Específicamente en el Sector Transporte se adelantan inversiones importantes dirigidas al programa de concepciones viales, rescate y modernización férrea, la modernización de terminales portuarias y aeroportuarias y la navegabilidad del Río Magdalena. El año 2015 deja un Plan Maestro de Transporte Intermodal consistente en la complementariedad e interoperabilidad entre los modos de transporte, que es lo que aumentara competitividad del país en lo respecto a costos de transporte, se espera que el plan y las inversiones respectivas se empiecen a evidenciar a partir del año 2020.

En el mes de marzo 2015 y como consecuencia de un paro generado por los pequeños transportadores, el Gobierno Colombiano a través del Ministerio de Transporte, formalizo la relación económica entre el Generador de Carga, la Empresa de Transporte y el Propietario de Vehículo a través del sistema SICE-Tac, dicho sistema se hizo inoperante en algunos corredores por lo que se espera salga una nueva versión para el 2016.

Los entes reguladores del Sector Transporte han identificado la gran irregularidad que existe con las empresas habilitadas para prestar el servicio de transporte público de carga, encontrando que dentro de las casi 3000 empresas habilitadas por el Ministerio de Transporte solo el 35% están reportando manifiestos de carga, adicionalmente la legislación actual permite que cualquier empresa sin vehículos propios pueda habilitarse como empresa pública de transporte de carga, sin riesgos operacionales, ni extracontractuales, ni financieros y por su parte se ha encontrado que en varios sectores económicos, los Generadores de carga sabiendo que la ley exige contratar los servicios de transporte con empresas legalmente habilitadas, hacen contratos de transporte con propietarios de vehículos directamente.

Con las problemáticas identificadas durante el 2015, se espera que para el 2016 salga una nueva ley que cambie las condiciones para poder mantener la habilitación ante el Ministerio, exigiéndole a las empresas transportadoras un porcentaje de vehículos administrados determinado y de acuerdo a la cantidad de manifiestos generados, lo anterior obligara a que las empresas de transporte se hagan responsables de la operación total de no solo su flota propia, sino también de los terceros a los que se deberán matricular como vehículos administrados por la empresa de transporte.

#### 1.1.9 Productos o servicios

Impocoma cuenta con cuarenta y nueve (49) tracto camiones propios y una base de datos de más de diez mil 10.000 terceros afiliados con los cuales puede garantizar la adecuada prestación del servicio.

### 1.2 EL MERCADO

#### 1.2.1 Tamaño del Mercado

El transporte de carga es una actividad fundamental en el aparato productivo colombiano ya que es el sector que permite que un producto llegue al consumidor final y genere la circulación de bienes y dinamice la economía<sup>2</sup>. El sistema carretero de Colombia cuenta con un total de 25.445 Kms., de carreteras, conforme registros oficiales del Comité Andino de Infraestructura Vial (CAIV) de la Secretaría General de la Comunidad Andina. El modo transporte terrestre es el más utilizado en el país para el transporte interno de mercancías.

Se debe resaltar la importancia del transporte de carga por carretera, no sólo en cuanto a la carga que se transporta en el territorio nacional, sino también en lo relativo a la competitividad de nuestras exportaciones. El sistema de transporte integra las principales zonas de producción y de consumo del país, y por lo tanto, la demanda y los costos de transporte juegan un papel determinante en el precio final de los bienes<sup>3</sup>. En este sentido, a fin de garantizar el suministro óptimo de los productos al consumidor final, la cadena de suministro por lo general, involucra distintos operadores y diversos modos de transporte. De hecho, en el caso de los servicios de transporte terrestre es común que existan empresas que son

<sup>2</sup> Ministerio de Transporte Ministerio de transporte, subdirección operativa de transporte automotor

<sup>3</sup> DNP Información sectorial en [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)

propietarias de camiones, cuyo objetivo real es el de arrendarlos o fletearlos para el ejercicio comercializador. También es necesario contar con la participación de agentes que permitan la operación de otro tipo de servicios, como son, la organización y planeación de la operación, empaque, transporte documentación y transacciones financieras, de forma tal, que se garantice el transporte de la carga hasta su destino final, logrando que el consumidor cuente con el producto requerido justo a tiempo, con la calidad que esperaba y a un precio razonable.

Por su parte, lo usual en los servicios de transporte y particularmente, en el sector de transporte terrestre, es permitir que los servicios de transporte de carga terrestre se presten en condiciones de libre competencia. En consecuencia, tanto el sector público como el privado tienen un grado variable de participación en la propiedad, suministro y operación de los servicios de transporte de carga terrestre. En este sentido, es pertinente analizar primero la estructura de costos de las empresas del sector. Como peculiaridad se aprecia que el sector servicios de transporte de carga, presenta costos fijos y hundidos relativamente bajos. Así mismo, dado que los servicios de carga involucran a un gran número de empresas y de agentes que pueden arrendar o subcontratar sus camiones y vehículos, lo cual a su vez, les permite a los agentes transformar sus costos fijos en variables; las economías de escala no son muy importantes. En términos de economías de red, si podría haber ventajas en la medida en que las empresas estén en capacidad de cubrir extensas zonas con múltiples destinos y así optimizar el conjunto de las rutas y de la flota y minimizar los viajes en vacío. No obstante, gracias a las nuevas tecnologías y, en especial, al Internet es posible contactar a empresas especializadas o independientes que requieran del transporte de bienes hacia la dirección conveniente y obviar, de esta manera, los viajes en vacío.

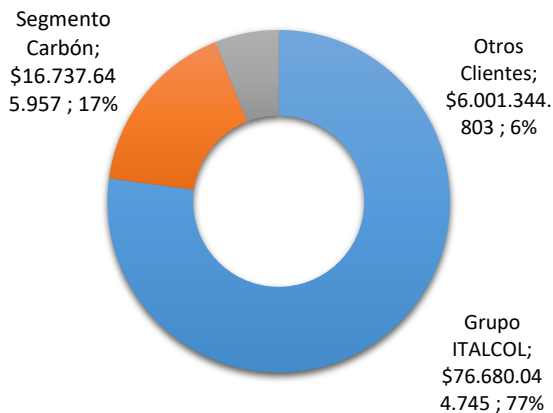
#### 1.2.1.1 Clientes Actuales

De acuerdo a la gestión comercial realizada en el año 2016, Impocoma S.A.S, cuenta con un cliente principal que se llama ITALCOL que abarca el 77% de las ventas anuales, en segundo lugar se encuentran las empresas del segmento de carbón con un 17% y otros clientes tienen el 6% como se evidencia en la Grafica No. 7 *Distribución de clientes/ventas 2016*

Los principales clientes de Impocoma pertenecen al sector productor de alimentos concentrados, se transportan los granos desde los diferentes puertos de Colombia hacia las plantas de producción de sus diferentes clientes. -A continuación se enlistan los principales:

- Itacol S.A.
- Itacol de occidente S.A.
- Agraovicola san marino S.A.
- Agraovicola el madroño S.A.
- Productos alimenticios Bellini S.A.S.
- Proteínas del oriente S.A.S.
- Laboratorios aurofarma S.A.S.
- Palmeras Ocarra S.A.S.
- Otros

**Grafico No. 7** *Distribución de clientes/ventas 2016*



Fuente: elaboración propia.

#### 1.2.1.2 Clientes Potenciales

Para Impocoma los clientes potenciales son los que puedan ofrecer carga de exportación como lo son el sector azucarero y cafetero.

Con formato: Justificado

#### 1.2.2 Descripción de la competencia

En el mercado colombiano de transporte de carga las principales empresas de la competencia son:

- Cointra soluciones logísticas de transporte: son una empresa especializada de transporte en carga granel, producto terminado, contenedores, carga suelta, distribución, administración de flotas, entre otros. Con cubrimiento a nivel nacional. Cuentan con un parque automotor propio de 70 camiones distribuidos en: cincuenta y tres (53) volcos, 17 carrocerías propias, 5 portacontenedores y 70 turbos sencillos.

Con formato: Justificado

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Justificado, Sangría: Izquierda: 1,27 cm, Sin viñetas ni numeración

- R.C. Carga: transportan carga terrestre desde el interior hacia puertos de Barranquilla y Buenaventura.

-

- Transportes Sánchez Polo S.A.: es un operador logístico con más de 40 años de experiencia con presencia en Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú, especializado en el manejo integral de la carga mediante la administración de los procesos de transporte de cada cliente. Como operadores logísticos brindan servicios especializados para toda la cadena de abastecimiento mediante: Transporte internacional de mercancías entre Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú., transporte terrestre nacional en Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú, transporte masivo de minerales y productos a granel en Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú, logística de la cadena de suministro a través de los servicios de almacenamiento, inventario, paqueteo, plataformas de crossdocking, entre otros.

-

Con formato: Sin viñetas ni numeración

Con formato: Sin viñetas ni numeración

### 1.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN

#### 1.3.1 Descripción del Proceso

Impocoma S.A.S., busca ofrecer un servicio de calidad, no solo teniendo en cuenta la entrega final del producto transportado al cliente, sino que tiene en cuenta los procesos internos de la compañía.

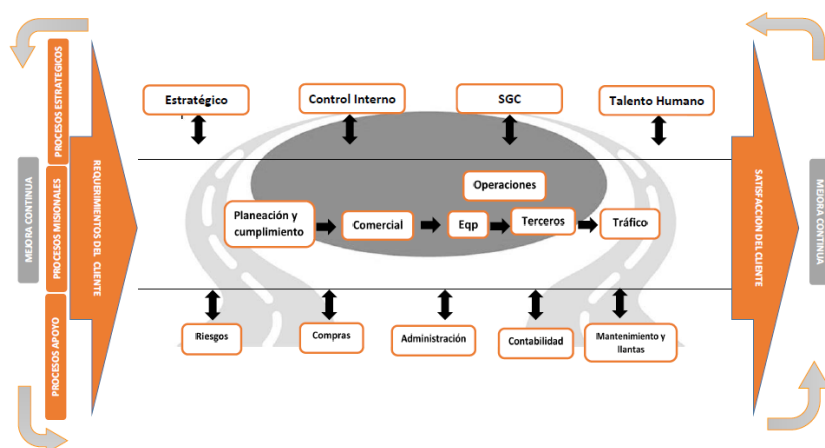
De acuerdo a los procesos de apoyo, los procesos misionales y los procesos estratégicos establecidos en el año, se atienden los requerimientos del cliente, se planean estrategias para establecer tiempos de entrega y que se puedan cumplir, la operación se realiza en los equipos propios o en los equipos de terceros según la disponibilidad, se minimizan los riesgos con la verificación del tráfico, clima y demás variables que puedan afectar la entrega, la carga llega a su destino, se tienen en cuenta los procesos administrativos de facturación y los requerimientos contables. Y se finaliza con la satisfacción del servicio prestado al cliente.

Estos procesos son auditados para la mejora continua de cada uno de ellos.

### 1.3.2 Diagrama del Proceso.

De acuerdo a la descripción en el grafico No. 8, se diagrama el proceso.

**Grafico No. 8** Mapa de procesos Impocoma S.A.S.



Fuente: elaboración propia.



### 1.3.3 Equipo e Instalaciones-

Los equipos que se tienen son cuarenta y nueve (49) vehículos tracto camiones, 50 remolques, equipo de oficina y equipos de cómputo necesarios para el desarrollo de las actividades en las 9 agencias, adicional se tiene un predio en Puerto Gaitán meta, es un activo fijo no productivo y se tiene para desarrollo de las actividades de unas de las empresas del grupo económico.

Con formato: Justificado

### 1.3.4 Manejo de Inventarios-

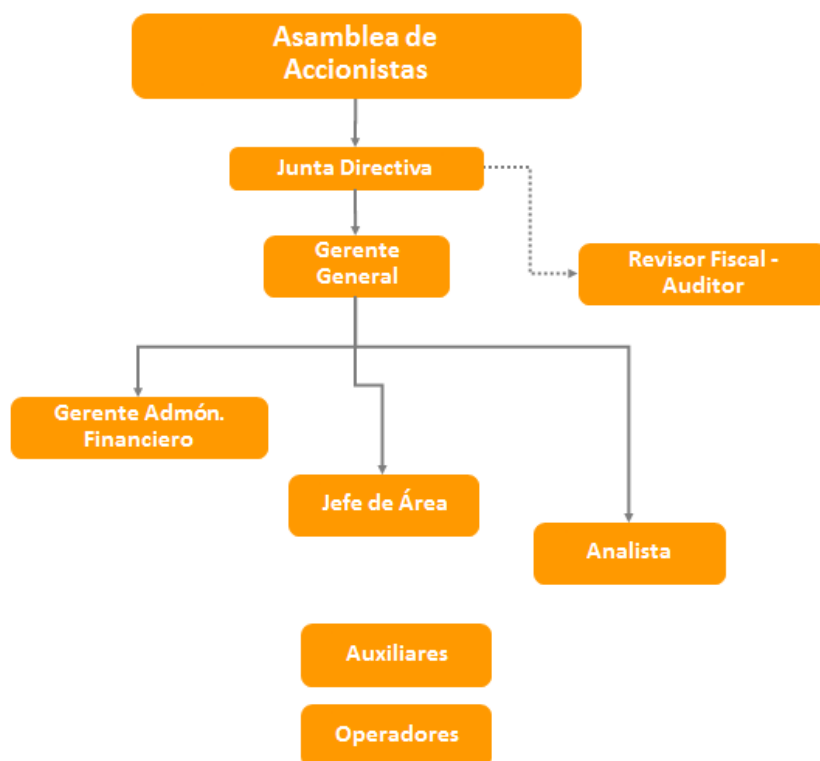
El manejo de inventarios de Impocoma está dado por repuestos, llantas y combustible, los cuales son de consumo propio en el mantenimiento de la flota y suministro para el desarrollo de la actividad.

## 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 1.4.1 Organigrama

Impocoma S.A.S., presenta un organigrama vertical como se evidencia en el grafico No. 9, ramificado de arriba hacia abajo, en la parte superior se encuentra como cabeza principal la asamblea de accionistas, continua la junta directiva junto con el revisor fiscal y auditor, continua el gerente general, el gerente administrativo y financiero, los jefes de área, los analistas, los auxiliares y los operadores.

**Grafico No. 9** Organigrama Impocoma S.A.S.



Fuente: elaboración propia.

#### 1.4.2 Cuadro de Sueldos Comparativo con Carga Prestacional.

Impocoma S.A.S., cuenta con una escala salarial de acuerdo al cargo que ocupen en la empresa, la tabla No. 2 muestra en detalle las cifras mensuales y anuales de cada uno de ellos.

**Tabla No. 2** *Escala salarial Impocoma S.A.S.*

<b>Cargo</b>	<b>Mensual</b>	<b>% Carga prestacional</b>	<b>Anual</b>
Gerente General	\$ 13.000.000	44%	\$ 224.640.000
Auditoría y RF	\$ 7.500.000	53%	\$ 137.700.000
Gerente Administrativo y Financiero	\$ 6.000.000	40%	\$ 100.800.000
Jefes de área	\$ 2.500.000	40%	\$ 420.000.000
Analistas	\$ 1.600.000	40%	\$ 860.160.000
Auxiliares	\$ 1.300.000	40%	\$ 436.800.000
Operadores	\$ 1.000.000	40%	\$ 907.200.000
<b>Totales</b>	<b>\$ 32.900.000</b>		<b>\$ 3.087.300.000</b>

Fuente: elaboración propia.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Estados Financieros de la empresa proporcionan información sobre la posición que actualmente se tiene en un determinado tiempo, sin embargo es indispensable ir más allá y realizar un diagnóstico para tomar decisiones ~~en el presente~~ para mejorar en el futuro. En vista de la importancia de desarrollar un diagnóstico adecuado, ~~se~~ busca identificar los procesos eficientes que generan valor a la compañía y los procesos que destruyen valor, con base a ellos poder generar cambios en caminados a optimizar los recursos.

De acuerdo con los datos observados IMPOCOMA S.A.S., ~~ha visto la necesidad~~ actualmente tienen un sistema de distribución con dos modalidades ~~F~~lota ~~P~~propia y ~~T~~erceros que se gestionan de manera diferente. La ~~F~~lota propia genera costos propios de mantenimiento que afectan directamente la facturación del mismo. Actualmente se contratan con terceros, con proveedores informales del sector que causaban re trabajos y sobre costos.

La distribución de costos operativos del equipo propio se podrían optimizar: ~~con~~ reparaciones de motor ~~\_~~generales, ~~y~~ parciales, arreglos de transmisiones y diferenciales, adecuaciones de carrocerías, carpas, latonería, llantas y mantenimiento mediante adquisiciones ~~propias~~, ~~adecuaciones~~ón y manos ~~s~~ de obra propia.

El centro de costo de terceros representó más del 86% de la facturación, porcentaje que se pretende sumar a la Flota Propia, el rendimiento en el sistema de distribución y eliminar las pérdidas en los servicios no prestados por incumplimiento de terceros, calidad del servicio, costos de capacidad subutilizada,

problemas de logística y distribución serán de más alto control. Los gastos externos en los que incurría Impocoma S.A.S. disminuirán considerablemente luego de la inversión.

Con base en esto, una vez se realice el diagnóstico financiero se busca crear un plan estratégico y tomar una decisión asertiva sobre la flota. Para disminuir los costos y evitar retrasos e inconformidades con los clientes es necesario adquirir nuevos vehículos de acuerdo a la capacidad de adquisición o se genera un plan de mejora con los vehículos que se contratan con terceros.

## 2.1 JUSTIFICACIÓN

El Diagnóstico Financiero es una de las principales herramientas utilizadas por los gerentes financieros de las compañías para evaluar los indicadores de gestión. Los resultados generados por esta herramienta financiera permite evaluar, mejorar, optimizar y maximizar los recursos invertidos en la empresa; tomar decisiones para alcanzar los objetivos y metas propuestas; decidir sobre la viabilidad de utilizar u otorgar un crédito; proyectar la empresa hacia el futuro y decidir sobre la realización o no de una inversión, entre otros.

Con la elaboración de este proyecto se pretende realizar un análisis de la situación financiera de la empresa IMPOCOMA S.A.S., para evaluar la salud financiera de la misma y el comportamiento de sus estados, índices y razones financieras y así poder determinar si se encuentra dentro del curso normal de las operaciones del sector. Con los resultados arrojados los directivos de la compañía podrán formarse una idea acerca del comportamiento o desempeño de la misma y tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Los indicadores más comúnmente utilizados se agrupan en cuatro grandes categorías como se detallan a continuación:

## 2.2 OBJETIVO GENERAL

~~Presentar~~ Lograr beneficios para a la empresa y sus accionistas estrategias ~~per~~ medio que generen de la creación de valor y que puedan ser utilizadas en sus proyecciones el valor de mercado de la compañía.

### 2.2.1 Objetivos Específicos

- Diagnosticar a partir del entorno económico y de la información financiera de la empresa las áreas que están destruyendo o agregando valor a la empresa.
- Crear valor a la empresa por medio del modelo de flujos de caja.
- Medir el valor creado durante un periodo de tiempo de la empresa, estimando su valor al final y al principio del mismo antes y después de las estrategias a proponer.
- Lograr que el rendimiento obtenido por los accionistas supere la rentabilidad exigida y el coste de capital.

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Normal, Sangría:  
Izquierda: 0,63 cm, Sin viñetas ni  
numeración

~~Crear valor a la empresa por medio del modelo de flujos de caja.~~

Con formato: Fuente: 12 pto

Con formato: Normal, Sin viñetas ni numeración

## 2.3 MARCO REFERENCIAL

- Histórico

Inicialmente analizamos que el transporte es uno de los aspectos fundamentales en la economía del País, a la hora de comercialización de productos, mercadeo y distribución, se crea un mecanismo productivo que exige un sistema de transporte activo y organizado.

La infraestructura del transporte colombiano actualmente no supe las necesidades básicas de un País como Colombia que presenta ambiciones de crecimiento de producción, necesidades urgentes de comercialización con diferentes agentes que podrían posicionar nuestra economía.

Como se menciona en el diagnóstico actual, la falta de reglamentación, normas y dictámenes frente al transporte de carga hacen que la problemática de comercialización sea relevante entre otros aspectos a tener en cuenta.

La infraestructura de transporte sumado al estado actual de las carreteras afecta la movilización de bienes y servicios. Impocoma S.A.S. en el desarrollo de sus actividades al cabo de su funcionamiento debe analizar los aspectos externos que afectan su ejercicio. La antigüedad de sus vehículos, mantenimiento de los mismos, las afectaciones naturales como derrumbes, climatización, temas de seguridad y hasta competencias desleales que tienen amparo legal recaen en inversiones extras por parte de la entidad. Los costos del transporte en general en Colombia despliegan una muy alta inversión frente al recaudo y/o utilidad. Situación que en general deja a los productores cada vez más lejos de competir a

nivel internacional con estándares que apliquen a las normas y especificaciones de tratados de libre comercio.

- Riesgos

**Macroeconómicos y gubernamentales:** Están relacionados con el crecimiento de la economía y en particular con el sector de transporte, actualmente existen falencias que el gremio de transporte de carga a nivel nacional como los costos operativos, equipamiento y específicamente en la formalización de este sector.

**Mitigación:** en el mes de Abril del año 2016, el presidente de la república Juan Manuel Santos calificó como un paso definitivo a la expedición del nuevo estatuto aduanero de Colombia, que fortalecerá el sector y será una herramienta clave para mejorar la competitividad de las operaciones de comercio exterior, lo que ayudara a tener menores costos, que las flotas que actualmente se encuentran sin carga puedan transportar generando empleos y un mayor crecimiento del sector. Adicionalmente, esto se complementaría con la inversión que el gobierno que se está realizando en carreteras, la modernización de los puertos y aeropuertos.

**Tasa de cambio:** las variaciones del tipo de cambio en definitiva afectan de forma directa al sector transporte, principalmente por los altos costos en los precios del combustible cuyo precio que aunque a nivel internacional ha bajado, en Colombia se calcula mediante una fórmula que se encuentra indexada al precio de combustible del Golfo de México; esta fórmula de los precios de los combustibles en Colombia ha impedido que los consumidores obtengan beneficios de los bajos precios en el exterior y por la disminución de las importaciones que influyen en la carga a transportar.

**Mitigación:** El aumento en el exceso de dólares en el mercado local hizo que en el mes marzo del año 2016, el tipo de cambio tuviera un descenso en comparación con febrero pasado y también que, por unos días, el precio de la divisa se



estabilizara, el resultado neto (compras menos ventas) las operaciones en ventanilla o con el público de los intermediarios cambiarios reveló un sobrante acumulado, esa mayor volumen de oferta se convierte en una presión para que el tipo de cambio baje. Con respecto al precio del combustible el gobierno está definiendo medidas a largo plazo en donde las organizaciones puedan desarrollar modelos que les permitan mantenerse en el mercado; teniendo en cuenta que estos precios se mantendrán por varios años, ubicándose por debajo del promedio que tenía.

**Mercado:** son varias situaciones que afectan al mercado de transporte, la caída de los precios del petróleo, la devaluación del peso, el fenómeno del niño, el posible racionamiento y en particular los altos costos que tienen que asumir por los paros indefinidos de ciertos sectores, atraso en infraestructura, sobreoferta vehicular, deterioro del parque automotor, rezago en el desempeño logístico del sector y por el alza en el valor de los peajes, las nuevas tarifas entraron en vigencia el pasado 16 de enero y aumentaron con base al Índice de Precios al Consumidor (IPC). Mitigación: estas situaciones en cuanto infraestructura, precios y demás, se busca mitigar con acciones que el gobierno actual ha venido estudiando y ejecutando, sin embargo hay otras que dependen de los cambios de la economía nacional e internacional.

**Financiero:** como se evidencio en el diagnostico financiero, la empresa contaba con un endeudamiento elevado en parte a la mala toma de decisiones administrativas y financieras, sin embargo en los últimos dos años 2014 y 2015, se ha manejado eficientemente la caja, se han optimizado los costos, se ha acudido a la negociación con proveedores para poder tener mayor efectivo en la caja y por último se ha optimizado los tiempos del cobro de la cartera con un rotación aproximada de 25 a 28 días.

La empresa actualmente cuenta con las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

**Fortalezas:**

- La empresa pertenece a un grupo empresarial fuerte, en donde la carga que transporta es garantizada.
- La apertura de nuevos segmentos de transporte como el carbón
- Fácil acceso al mercado financiero
- Diversificación de la carga con los mismos vehículos

**Debilidades**

- La consecución de carga de compensación que permita atraer a los terceros transportadores.
- Los altos costos operativos
- Informalización del sector
- La falta de la certificación BASC para la incursión en otros sectores
- El software utilizado para la operación no es muy robusto
- La empresa cuenta con pocos clientes

**Oportunidades:**

- La implementación de la ERP para optimizar la operación
- La innovación en el sector
- Obtener las certificaciones para impactar en nuevos mercados
- Positivas perspectivas en la inversión en el sistema vial nacional

**Amenazas:**

- Desaceleración de la economía
- Dependencia eventos económicos internacionales (precios del petróleo, cierre de fronteras con Venezuela y Panamá)
- Riesgo cambiario
- Disminución de los precios y exportación de commodities como el carbón, que corresponde a una carga de compensación para la empresa

## 2.4 DIAGNÓSTICO

### 2.4.1 Análisis Cualitativo

#### 2.4.1.1 Entorno Económico

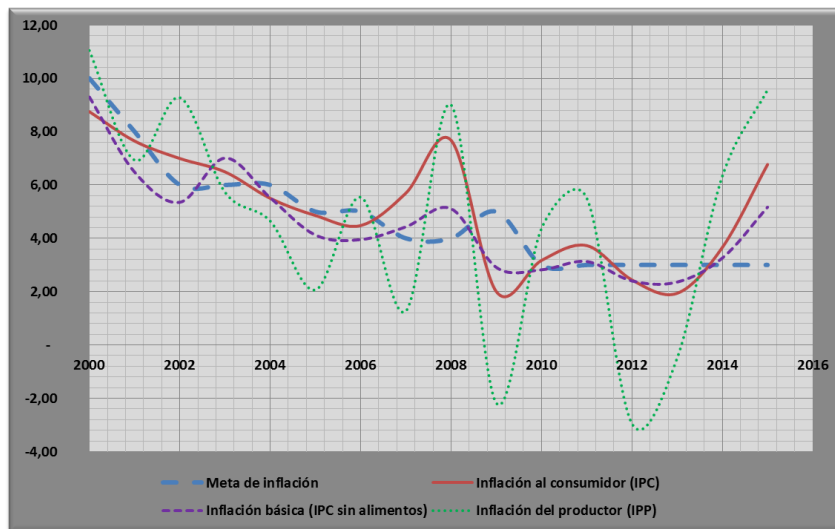
La economía colombiana presentó un comportamiento acorde con las expectativas macroeconómicas del contexto latinoamericano. En términos generales, su desempeño fue sano teniendo en cuenta lo sucedido con el precio del petróleo que generó una fuerte devaluación del peso colombiano con respecto a las monedas fuertes del mundo.

En el año 2015, la inflación se convirtió en un reto de política económica. Durante los últimos años, el crecimiento de los precios se había mantenido en el rango meta de inflación fijado cada año por el Banco de la República. Sin embargo como se evidencia en el Grafico No. 10 *Medidas de Inflación (2000 – 2015)*, la tendencia se rompió en el 2015 y al terminar el año estará alrededor del 6.7%. La inflación sin alimentos aumento a 5.17%, indicando la fuerte presión del grupo de alimentos en la canasta total, principalmente por la transmisión de la depreciación del peso a los precios y la menor dinámica en la oferta de alimentos.

La inflación por grupos sectoriales también tuvo un aumento representativo, entre algunos los grupos de vivienda y vestuario y calzado. Los precios agrícolas los que más crecieron en el 2015 por el impacto del fenómeno del niño y la reducción en siembras por expectativas de posible agravamiento de este fenómeno. A este fenómeno se le sumó una acelerada devaluación que encareció los insumos importados, entre los más destacados son los bienes de la industria química y metalmecánica, que tienen un mayor componente importado en su costo de producción. Esto se debe a la transmisión de parte de la mayor devaluación a los precios finales, lo que se refleja en la inflación del productor (IPP), que paso de 6.33% en el año 2014 a 9.57% en el año 2015, como se evidencia en la Grafica No. 10.

La Tasa Representativa del Mercado (TRM) durante los últimos años ha venido presentando una tendencia de devaluación pues de valores en el año 2012 de \$1.768 por dólar vemos un crecimiento del mismo a \$1.927 por dólar para el 2013, en el 2014 de \$2.392,46 por dólar y ya para el 2015 de \$3.149.47 por dólar, Grafico No.11 Tasa Representativa del Mercado (TRM) (2005 – 2016).

**Grafico No. 10** Medidas de Inflación (2000 – 2015)

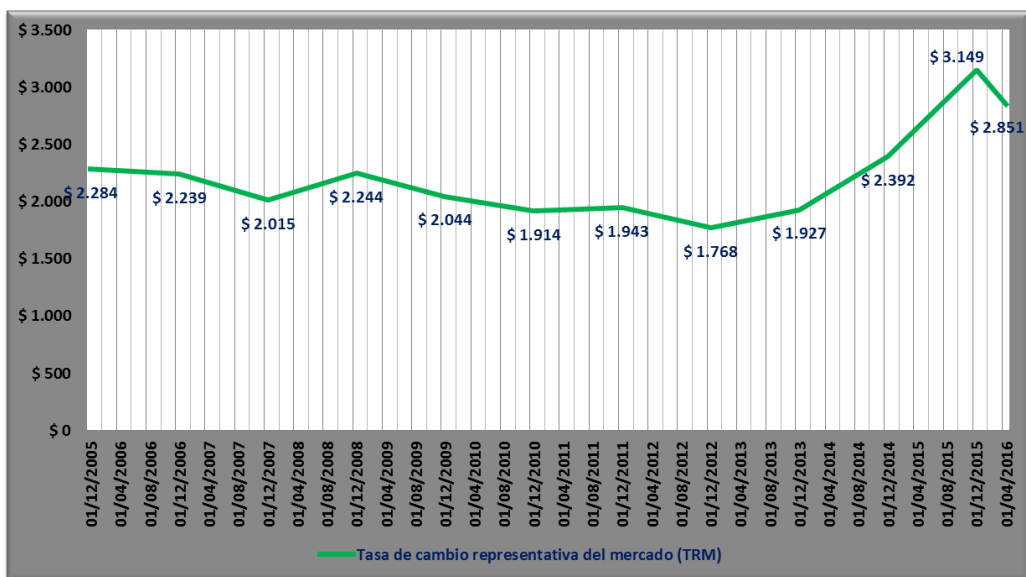


Fuente: elaboración propia. Datos <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

En el año 2015, la tasa ~~de tasa~~ de cambio presentó una devaluación muy pronunciada. En los meses de enero y febrero la TRM se cotizó en su valor mínimo en promedio de \$2.400. Entre marzo y abril superó la barrera de los \$2.600, volviendo en mayo a su mínimo del año. A partir de ese mes, la TRM se dispara, logrando su nivel máximo en el mes de diciembre (\$3.356) con una devaluación para el año corrido de 39%.

El Producto Interno Bruto (PIB) creció 3,1% en 2015 y mostró una tendencia decreciente, todo ello acorde a la afectación que se observó por la caída de los precios de petróleo. Sin embargo, la cifra pudo haber sido mayor de no ser por las dificultades que enfrentó el sector industrial el cual no pudo alcanzar una dinámica productiva adecuada.

**Grafico No. 11 Tasa Representativa del Mercado (TRM) (2005 – 2016)**



Fuente: elaboración propia. Datos Serie histórica <http://www.banrep.org/es/trm>

De igual forma se pronostica al interior de los entes de control económico y monetario, que las proyecciones para el año 2016 tienden a la baja con un PIB esperado entre el 2,8% y 3,0%, explicado principalmente por la tendencia a la baja de los precios del petróleo, el efecto del fenómeno del Niño, así como la contracción económica que están viviendo países vecinos como son Ecuador y Venezuela.

Vale la pena resaltar que en algunos sectores se evidencia un crecimiento superior al PIB Nacional como se ve en la Tabla No. 3 Producto Interno Bruto precios constantes (2010 - 2015), es el caso del sector financiero que aunque disminuyo de 5.73% del año 2014 a 4.28% en el año 2015 continua siendo el de mayor crecimiento en la economía, el comercio y la construcción disminuyeron con respecto al año anterior, sin embargo en el 2015 tienen un crecimiento del 4.15% y del 3.95% respectivamente y transmiten al entorno económico un parte de seguridad y estabilidad. Los sectores que si se han visto resentidos, y lo seguirán a lo largo del año 2016, son los sectores de la minería, el servicio social y la agricultura (este último sólo será deficitario en el primer trimestre de 2016), los cuales podrán tender a un mejor desempeño ya para el año 2017.

**Tabla No. 3** *Producto Interno Bruto precios constantes (2010 - 2015)*

RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AGROPECUARIO, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	0,19	2,07	2,51	6,52	3,09	3,34
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	10,60	14,51	5,27	4,99	-1,13	0,63
INDUSTRIA MANUFACTURERA	1,83	4,75	0,08	0,91	0,69	1,25
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	3,87	3,03	2,30	2,99	3,36	2,92
CONSTRUCCIÓN	-0,10	8,24	5,94	11,46	10,45	3,95
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	5,18	6,72	3,90	4,55	5,05	4,15
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN	6,21	6,65	3,89	3,33	4,67	1,44
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	3,64	6,68	5,06	4,60	5,73	4,28
SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	3,61	3,15	4,61	5,93	5,17	2,94
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>3,97</b>	<b>6,59</b>	<b>4,04</b>	<b>4,87</b>	<b>4,39</b>	<b>3,08</b>

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE

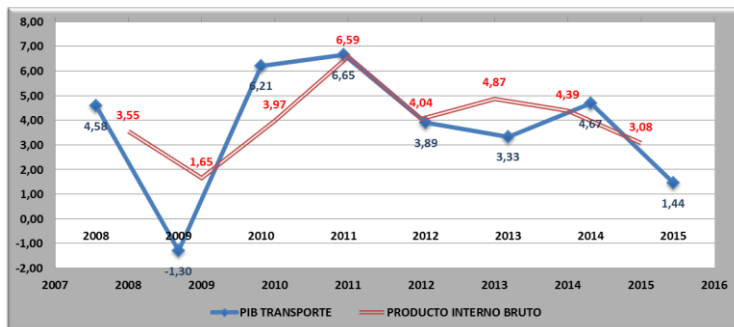
El PIB del sector transporte registro una tendencia a la baja, pasando del año 2011 de 6.65% a 3.89% en el 2012, en el año 2014 el PIB aumento a 4.67% sin embargo por factores económicos el sector de transporte cayó a 1.44% en el año 2015.

Con respecto al PIB nacional como se evidencia en el gráfico Grafico No. 12 PIB Vs. PIB Sector Transporte (2007 – 2015), el PIB del sector transporte muestra una tendencia similar, lo que identifica que las tendencias de decrecimiento se deben a ámbitos económicos que han afectado en general a la economía colombiana como los precios en el petróleo, la devaluación del peso, la disminución de las importaciones, entre otras.

Desde el punto de vista de la contribución que cada uno de los modos hace parte del PIB transporte, se encuentra que el sector de transporte terrestre ocupa un promedio de 73.2%, mientras que el sector aéreo muestra un promedio de 10.8% y el sector complementario y auxiliares en promedio está en 16.1% entre los años 2007 a 2014, como se observa en la el grafico No. 13.

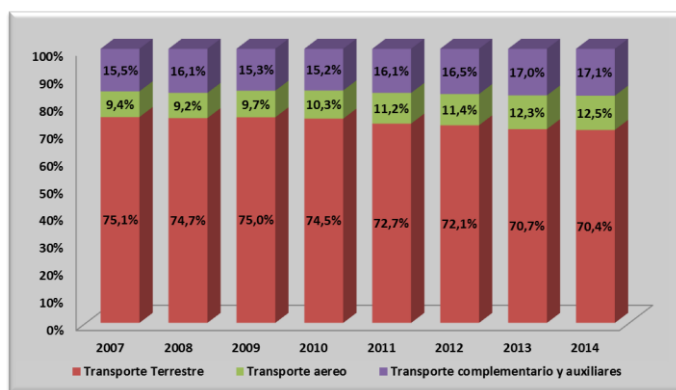
La tasa de interés de referencia del Banco de la República cerró 2014 en 4,50% como se observa en la Grafico No. 14 Tasa de interés (2008 – 2016), un incremento en 1,25 puntos con respecto a 2013, y sigue su tendencia alcista para el año 2015 llegando a niveles del 5,75%. Se estima que la misma este durante el año 2016 en niveles del 6,25%, pero cuando se modifique la tendencia inflacionaria del país, la misma podrá tender a la baja para regular la dinámica de demanda interna.

**Grafico No. 12 PIB Vs. PIB Sector Transporte (2007 – 2015)**



Fuente: elaboración propia. Datos Serie histórica <http://www.banrep.org/es/trm>

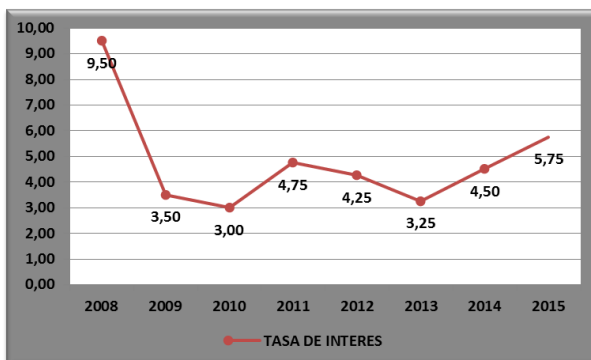
**Grafico No. 13** Contribución por modos PIB Transporte (2007-2014)



Fuente: elaboración propia. Datos Ministerio de transporte estadísticas 2014

La variación acumulada del Índice de Precio al Consumidor (IPC) fue 3,66% en el año 2014 y el mismo crece para el 2015 al 6,77%. Se espera una corrección de su tendencia alcista a partir del segundo semestre, alcanzando a una cifra del 3,96%.

**Grafico No. 14** Tasa de interés (2008 – 2016)

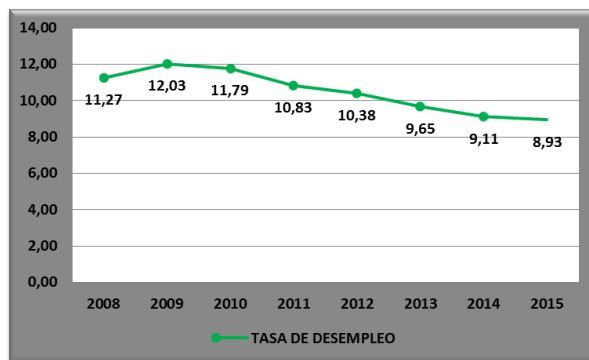




Fuente: elaboración propia. Datos <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

La tasa de desempleo se mantuvo en un dígito y cerró el 2014 en 9,11% con respecto al 9,65% de 2013. Para el año 2015 la misma presenta un decrecimiento al 8,93% y para el 2016 se espera un crecimiento en la tasa de desempleo alcanzado un 9,2%.

**Grafico No. 15 Tasa de desempleo (2008 – 2016)**



Fuente: elaboración propia. Datos

#### 2.4.1.2 Industria Sector Transporte

El transporte de carga terrestre es un sector primordial en la dinámica de la economía de un país, pues sirve como instrumento básica para entregar el producto al alcance del usuario en el territorio nacional y en el extranjero.

~~El transporte de carga terrestre es un sector primordial en la dinámica de la economía de un país, pues sirve como instrumento básica para entregar el producto al alcance del usuario en el territorio nacional y en el extranjero.~~

El transporte tiene como objetivo conectar los grandes centros económicos del país de manera que haya una integración entre las regiones, para que estas puedan realizar transacciones comerciales acortando los tiempos de entrega.

Específicamente en el Sector Transporte se adelantan inversiones importantes dirigidas al programa de concepciones viales, rescate y modernización férrea, la modernización de terminales portuarias y aeroportuarias y la navegabilidad del Río Magdalena. El año 2015 deja un Plan Maestro de Transporte Intermodal consistente en la complementariedad e interoperabilidad entre los modos de transporte, que es lo que aumentara competitividad del país en lo respecto a costos de transporte, se espera que el plan y las inversiones respectivas se empiecen a evidenciar a partir del año 2020.

En el mes de marzo 2015 y como consecuencia de un paro generado por los pequeños transportadores, el Gobierno Colombiano a través del Ministerio de Transporte, formalizo la relación económica entre el Generador de Carga, la Empresa de Transporte y el Propietario de Vehículo a través del sistema SICE-Tac, dicho sistema se hizo inoperante en algunos corredores por lo que se espera salga una nueva versión para el 2016.

Los entes reguladores del Sector Transporte han identificado la gran irregularidad que existe con las empresas habilitadas para prestar el servicio de transporte público de carga, encontrando que dentro de las casi 3000 empresas habilitadas por el Ministerio de Transporte solo el 35% están reportando manifiestos de carga, adicionalmente la legislación actual permite que cualquier empresa sin vehículos propios pueda habilitarse como empresa pública de transporte de carga, sin

riesgos operacionales, ni extracontractuales, ni financieros y por su parte se ha encontrado que en varios sectores económicos, los Generadores de carga sabiendo que la ley exige contratar los servicios de transporte con empresas legalmente habilitadas, hacen contratos de transporte con propietarios de vehículos directamente.

El incremento de los costos operativos, la depresión de los fletes, la lentitud en los procesos de chatarrización de los vehículos, la competencia desleal que se ahonda por la sobre oferta de títulos habilitantes para prestar el servicio, la caída imperceptible en los precios del ACPM, son algunos de las causas por las que el transporte terrestre automotor de carga se declara en crisis.

Ante esta situación muchos transportadores han tenido que parar sus equipos evitando así mayores pérdidas económicas o tener que liquidar sus empresas. El incremento de los Costos Operativos que en el presente año arrancó con el aumento del índice en 4.08% principalmente por el aumento del dólar que encareció sustancialmente el costo de capital, -valor de los vehículos importados que representa el 8.50% en la canasta de costos operativos-, el rubro de los insumos que se importan como: llantas, neumáticos, filtros y lubricantes, los que en la canasta de costos pesan el 11.09%, y mantenimiento y con un peso en la canasta de 12.35%.

Otro factor crítico son las malas prácticas comerciales y el pago de los servicios que presta el transportador a sus clientes en periodos que superan los 90 días, mientras que a la empresa se le impone pagar en 5 días al camionero.

Con las problemáticas identificadas durante el 2015, se espera que para el 2016 salga una nueva ley que cambie las condiciones para poder mantener la habilitación ante el Ministerio, exigiéndole a las empresas transportadoras un porcentaje de vehículos administrados determinado y de acuerdo a la cantidad de

manifiestos generados, lo anterior obligara a que las empresas de transporte se hagan responsables de la operación total de no solo su flota propia, sino también de los terceros a los que se deberán matricular como vehículos administrados por la empresa de transporte.

#### 2.4.1.3 Administración y Gerencia

Analizando los factores externos y factores propios de la organización, la actividad camionera: el esquema de operación fragmentada limita la productividad de la industria, al conllevar modalidades de comercialización y operación poco eficientes en las que se gestionan vehículos en vez de flotas - desaprovechando las importantes economías de escala que ofrece la actividad. La separación entre el transportador jurídico independiente del transportador efectivo adoptada en Colombia limita seriamente la eficiencia y la calidad del servicio.

De otra parte y no menos importante uno de los temas críticos del transporte de carga por carretera es la regulación del mismo y en especial los aspectos sobre la regulación económica.

La regulación se entiende como la intervención legítima del estado, la cual opera limitando las opciones de los agentes, en la actividad económica. Esta concepción de la regulación implica que tal intervención debe entenderse como un mecanismo de intermediación, o mejor de facilitación, entre consumidores y productores para lograr los objetivos deseados de política.

Esta regulación se hace indispensable para garantizar a los consumidores la eficiencia, la protección de la carga, y otros beneficios. Así se podría contar con una Industria con regulación económica del servicio público de transporte de carga por carretera, así como el propio desarrollo legal.

#### 2.4.1.4 Oportunidades reconocidas frente al sector

En Colombia más del 70% del total del volumen de carga es movilizada por carretera. En la medida en que el comercio nacional y también mundial crece, de igual manera lo debe hacer el transporte. Por lo anterior IMPOCOMA S.A.S. tiene en cuenta los siguientes factores del transporte de carga y que se deben priorizar dentro de un contexto sectorial y en la operación de las empresas, se reconocen como oportunidades que el sector debe visualizar, identificar y en cierta manera prever para convertirlos en factores predecibles y oportunidades de mejora frente a la competencia.

- Retraso en la Infraestructura vial nacional
- Sobre oferta del parque automotor
- Altos costos de transporte
- Incremento en el valor de combustibles
- Logística deficiente
- Obsolescencia del Parque automotor de carga
- Nivel elevado de informalidad laboral

#### 2.4.1.5 Perspectivas del sector

Actualmente no se encuentra claramente definido que las medidas de intervención del Estado, hayan sido sometidas a una investigación crítica en forma sistémica que permita determinar la sensibilidad del tema y la necesidad de imponer regulaciones por verificaciones de su efecto en el mercado y la realización de modificaciones basadas en ellos.

Es notoria la influencia en regulaciones promovidas y expedidas en ambientes de presión de un cese de prestación del servicio, y sin que tengan un efecto positivo comprobable a mediano y largo plazo en el mercado.

Por lo anterior y teniendo en cuenta las necesidades del sector es claro que la perspectiva del Sector está encaminada a la intervención del Estado, donde se pretende ir en una dirección armónica, que permita integrar, unas medidas a adoptar que conlleven la uniformidad de actuaciones de las diferentes entidades del sector y las asociadas a la problemática, ya que las estructuraciones rígidas que se establecen para la obtención de los sub-productos que inciden el servicio de transporte de carga, constituyen una barrera infranqueable, que no permite su obligatorio seguimiento y cumplimiento, y limita el amplio campo de acción de la 'innovación', propiciando la adopción de medidas que distorsionan el mercado.

Se debe aclarar que la necesidad de que el marco regulatorio exista es precisamente para que no se constituya en barrera misma dentro del mercado. Igualmente, en materia de fijación de precios, se hace clara la necesidad de realizar una definición sobre regulación de precios, debe efectuarse un análisis de competencia del mercado a efecto de determinar el nivel de competencia, para determinar el tipo de regulación económica a que debe sujetarse el sector.

#### 2.4.2 Análisis Cuantitativo

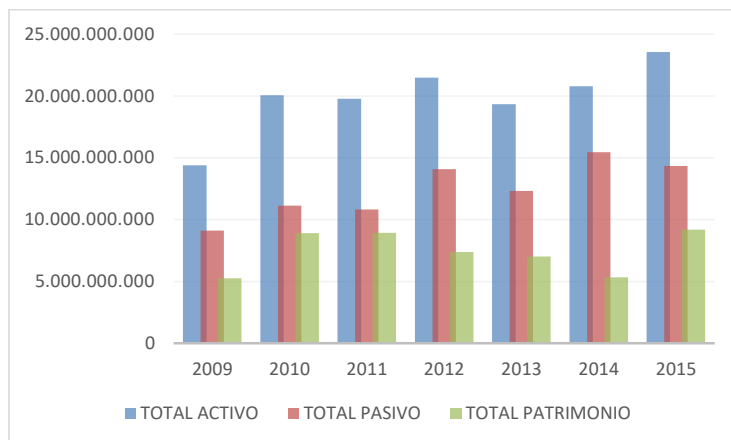
El análisis cuantitativo en este trabajo se realiza con base a los estados financieros realizados por la empresa. Sin embargo se resalta que durante los años 2009 a 2013 la contabilidad no se llevaba de forma adecuada y se evidencian cuentas con incoherencias. A partir del año 2014 el departamento de contabilidad fue modificado y se evidencian cambios contables coherentes.

Como se puede observar en los estados financieros adjunto y la gráfica No. 16. Balance General, IMPOCOMA S.A.S., ha ido incrementando el nivel de sus activos, reflejado especialmente en los activos fijos y activos corrientes tales como las inversiones en el equipo de transporte y en la adquisición de maquinaria equipo-s y las cuentas por cobrar, como consecuencia de la adquisición de activos

fijos se presenta un aumento en el patrimonio de la compañía manifestado principalmente en el rubro de superávit por valorizaciones. Por su parte el pasivo ha presentado un comportamiento variable ya que han variado las obligaciones financieras y las cuentas por pagar de largo plazo por la adquisición de un crédito con una entidad financiera.

Desde el año 2009 hasta el año 2012, IMPOCOMA S.A.S., presentó un crecimiento promedio geométrico del 3.6%, a pesar de los distintos ámbitos a nivel nacional que se han presentado y que han afectado no solo la economía si no muy representativamente el sector transporte y como se evidencia en la gráfica 17 el comportamiento del PIB nacional y del sector transporte, la empresa IMPOCOMA ha tenido garantizada la carga por el grupo empresarial al cual pertenece y su crecimiento se ve evidenciado.

**Gráfico No. 16 Balance General IMPOCOMA S.A.S.**

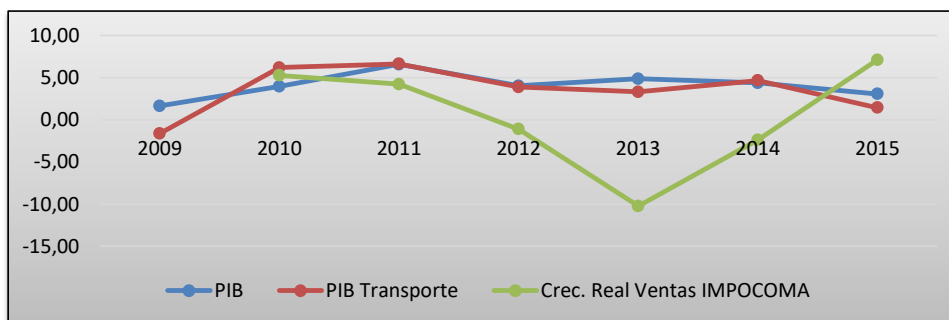


Fuente: elaboración propia, datos diagnóstico financiero IMPOCOMA S.A.S.

Desde el año 2009 hasta el año 2012, IMPOCOMA S.A.S., presentó un crecimiento promedio geométrico del 3.6%, a pesar de los distintos ámbitos a nivel

nacional que se han presentado y que han afectado no solo la economía si no muy representativamente el sector transporte y como se evidencia en la gráfica 17 el comportamiento del PIB nacional y del sector transporte, la empresa IMPOCOMA ha tenido garantizada la carga por el grupo empresarial al cual pertenece y su crecimiento se ve evidenciado.

**Gráfico No. 17** Crecimiento Real Ventas Impocoma S.A.S.

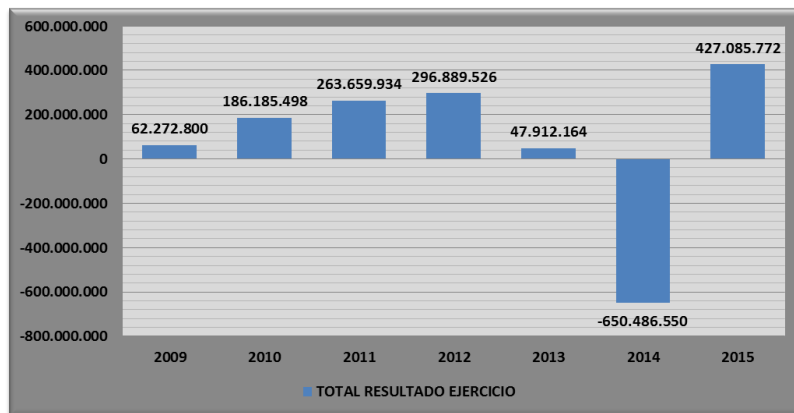


Fuente: elaboración propia, datos diagnóstico financiero IMPOCOMA S.A.S.

Por otro lado, el resultado neto de la empresa muestra un crecimiento entre los años 2009 a 2012. Sin embargo este panorama cambio, dentro de la empresa se evidencio que existió una mala administración que conllevó no solo a la mala contabilización, si no que afectó igualmente la operación debido a que la flota de vehículos propios no se les realizaba el mantenimiento correspondiente y estaban en mal estado, una vez se realizaron los cambios de administración la empresa asumió mayores costos para poder solucionar los pendientes de los vehículos. Adicional a esto en la contabilidad se depuraron cuentas según las nuevas normas internacionales contables que se evidenciaron en una utilidad neta negativa en el año 2014.



**Grafico No. 18** Resultado del ejercicio



Fuente: elaboración propia, datos diagnóstico financiero IMPOCOMA S.A.S.

Los indicadores de rotación, buscan medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos, especialmente los activos operacionales, según la velocidad de recuperación del dinero invertido en cada uno de los mismos

La rotación de cartera establece el número de veces que gira las cuentas por cobrar, en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año. La rotación de inventarios indica las veces que el inventario se convierte en efectivo durante el periodo. La rotación de proveedores mide la eficiencia en el uso del crédito de proveedores. Lo que una empresa debe pedirle a sus proveedores, como mínimo, es la financiación de las materias primas o las mercancías mientras no se transformen o se vendan. Este indicador expresa el número de días que las cuentas por pagar permanece por pagar a los proveedores.

Teniendo en cuenta los rubros relevantes de IMPOCOMA, entre ellos las cuentas por cobrar se observa que se ha venido mejorando la rotación de los clientes, en cuanto los proveedores durante los años 2009 y 2013 la rotación de proveedores fue muy alta.

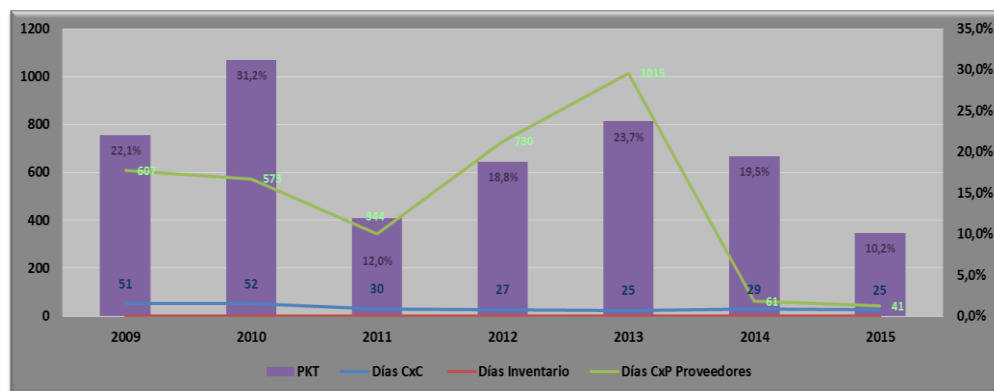
**Tabla No. 4 Rotaciones IMPOCOMA S.A.S.**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación Cartera (días)	51	52	30	27	25	29	24
Rotación Inventarios	0	35	0	60	59	21	2
Rotación Proveedores	607	573	344	730	1015	61	41

Fuente: elaboración propia, datos diagnostico financiero IMPOCOMA S.A.S.

Las cuentas por pagar a proveedores ascendían anualmente lo que ocasionaba salidas de efectivo significativas, situación que se regula en el 2014 disminuyéndose los días de rotación de 654 que se mantenían en promedio hasta lograr estabilizar y llegar a 41 días de rotación, es decir la empresa hace uso del canal de crédito directo con sus proveedores, situación beneficiosa para Impocoma S.A.S., y así tener un apalancamiento apropiado con la rotación de cartera de los clientes, en la siguiente tabla No. 4 se pueden observar las respectivas rotaciones para los años 2009 hasta el 2015. Por la naturaleza del negocio la compañía no tiene manejo de Inventarios de mercancías, solo se manejan para el consumo propio en los diferentes talleres.

**Grafico No. 19 Rotaciones IMPOCOMA S.A.S.**



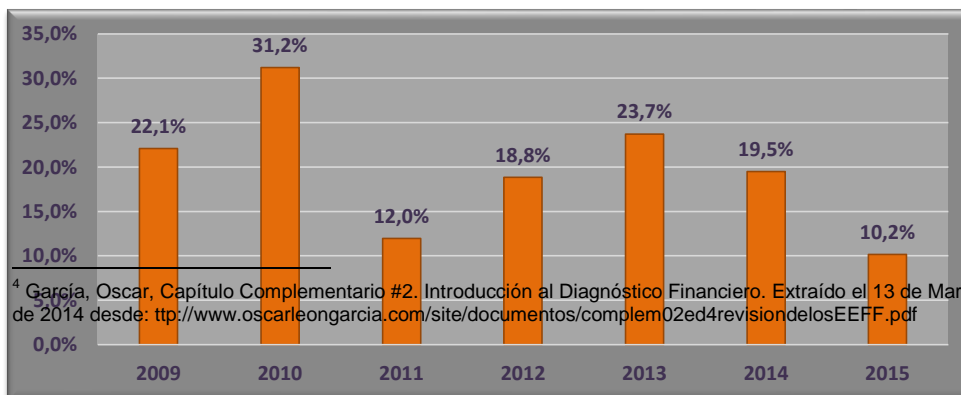
Fuente: elaboración propia, datos diagnostico financiero IMPOCOMA S.A.S.

La gerencia financiera de las empresas está cambiando, además de la preocupación por los resultados del período reflejados en indicadores como los márgenes de utilidad, la relación precio-ganancia y el crecimiento en las ventas y las utilidades netas, entre otros, los empresarios y gerentes están dirigiendo su atención hacia aquellos aspectos que tienen relación con las perspectivas de largo plazo de las entidades que poseen o administran y esas perspectivas no tienen un propósito distinto que el aumento del valor de la empresa, el cual les permitirá conducir el alineamiento de todos los funcionarios con el direccionamiento estratégico de la empresa, de forma que cuando tomen decisiones, ellas propendan por el permanente aumento de su valor<sup>4</sup>

Lo que se pretende lograr por medio de los inductores de es promover en cada uno de los miembros de la organización una alineación estratégica que permita la consecución de los objetivos corporativos y la generación de valor, contribuyendo al logro de buenos resultados en todos los contextos y principalmente en los inductores de valor, encaminado a cumplir con el objetivo básico financiero.

Un primer indicador que se analizara será el PKT que refleja la eficiencia con la que son aprovechados los recursos corrientes de la empresa. Este indicador establece los centavos que deben mantenerse en capital de trabajo por cada peso vendido.

**Gráfico No. 20 PKT Impocoma S.A.S.**



Fuente: elaboración propia, datos diagnostico financiero IMPOCOMA S.A.S.

De acuerdo a la gráfica No. 20 se observa una reducción en el PKT considerable en el año 2011 del 19%, recuperación positiva que Impocoma S.A.S. obtuvo por su gestión, cambio en el manejo contable y cambio en las diferentes políticas a tener en cuenta en las rotaciones. Aunque en los siguientes años igualmente se observa un incremento Impocoma S.A.S logra estabilizarse y reducir de un 23% a un 12%, porcentaje que se proyecta mantenerlo para que determine el requerimiento a futuro de su capital de trabajo.

Otro indicador es el KTNO que representa el valor de los recursos requeridos para operar y que debe ser financiado con una combinación de capital propio y deuda financiera de acuerdo con el riesgo que el propietario desee asumir. Impocoma S.A.S. durante los años 2009 y 2010 tuvo un comportamiento desfavorable, las ventas y la productividad del capital de trabajo no fueron lo esperado y presentándose un indicador del 22,1% y aumentando aún más al 31,2% en el año 2010, se deduce que la empresa no era eficiente para operar pues se requería de más capital de trabajo por peso vendido.

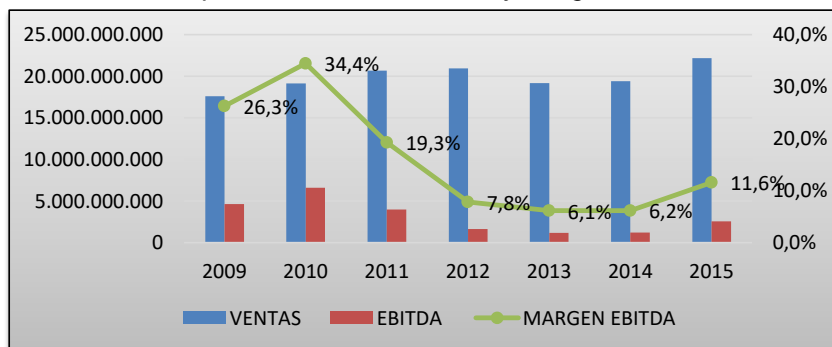
Se ha realizado el análisis del EBITDA, que según Baena “El Ebitda (Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization) resume las iniciales de lo que en español sería la utilidad operativa antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones de gastos pagados por anticipado. Se obtiene a partir del Estado de Resultados de una empresa o proyecto, y representa el margen o resultado bruto de la operación (actividad diaria) de la empresa antes de deducir los intereses (gastos financieros) las amortizaciones, depreciaciones y el impuesto a la renta”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> BAENA, Diego, Análisis Financiero, enfoque y proyecciones, primera edición, Bogotá, Colombia, 2010, 242 p.

Según el análisis realizado a IMPOCOMA S.A.S., se evidencia que el EBITDA presenta un comportamiento decreciente significativo desde el año 2011 hasta el año 2014, los gastos administrativos eran altos pero en parte por la inadecuada contabilización que se llevaba, es importante precisar que se están teniendo en cuenta los ingresos y gastos no operacionales ya que estos a pesar de estar clasificados dentro del estado de resultados por separado hacen parte integral de la operación y se generan únicamente con la generación del ingreso operacional por transporte de carga por carretera, como se evidencia en el grafico No. 21. Con respecto al margen EBITDA presenta un comportamiento similar, por ser una empresa de servicios los costos de producción son bajos, los costos mayores se encuentran en la parte de gastos administrativa, en el año 2014 y 2015 con una adecuada contabilización la empresa aumento su margen de 8.1% a 13.9%.

**Grafico No. 21** Comparativo Ventas, EBITDA y Margen EBITDA



Fuente: elaboración propia, datos diagnostico financiero IMPOCOMA S.A.S.

Los indicadores que reflejan la rentabilidad de la empresa son el ROA (Rentabilidad del Activo), ROE (Rentabilidad del Patrimonio) y el ROI es la Rentabilidad sobre la inversión.

El ROA refleja que los activos de la empresa en promedio generaron una rentabilidad del 0.4% durante el periodo analizado Como se puede observar en la

tabla No. 5, en el 2015 se obtiene una mayor eficiencia en la generación de utilidades con los activos que dispone la empresa, presentándose los más altos rendimientos sobre las inversiones realizadas. Por el contrario en el 2014 se presenta la menor rentabilidad del activo siendo esta negativa causada por la ineficiencia en la administración de los mismos. La mayoría de los demás periodos presentan una rentabilidad constante cercana al promedio inicialmente mencionado.

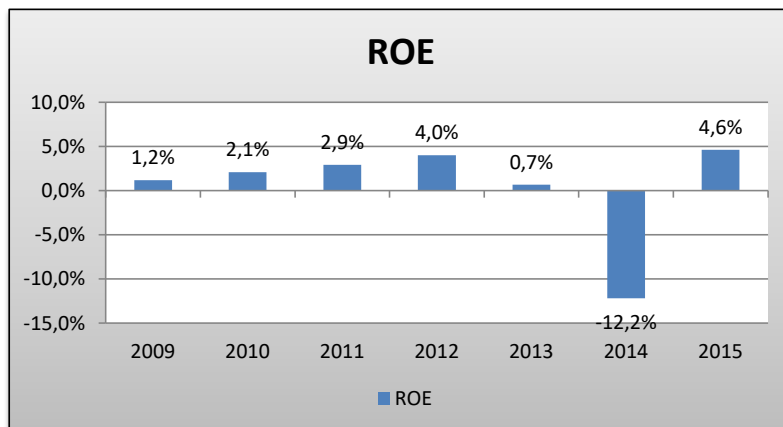
**Tabla No. 5** *Indicadores de Rentabilidad IMPOCOMA S.A.S.*

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	PROMEDIO
ROA	0,4%	0,9%	1,3%	1,4%	0,2%	-3,1%	1,8%	0,4%
ROI	418,9%	300,3%	213,7%	39,8%	7,5%	22,5%	34,6%	148,2%
ROE	1,2%	2,1%	2,9%	4,0%	0,7%	-12,2%	4,6%	0,5%

Fuente: elaboración propia, datos diagnostico financiero IMPOCOMA S.A.S.

Por otro lado, la rentabilidad medida por el ROE fue en promedio 0.5% entre el año 2009 y 2015, por el resultado de la pérdida neta en el año 2014 este indicador dio como resultado -12.2%, sin embargo en el año 2015 presenta un crecimiento positivo llegando a estar en 4.6%, el aumento en las rentabilidades se debe, principalmente, al crecimiento del margen neto producto de la variación positiva de los ingresos no operacionales y al uso eficiente de los activos y el patrimonio de la empresa, como se puede evidenciar en la gráfica No 22

**Grafico No. 22** *Resultado del ejercicio*



Fuente: elaboración propia, datos diagnóstico financiero IMPOCOMA S.A.S.

#### 2.4.3. Formulación

Impocoma S.A.S. está dentro de las empresas de materias primas de productos agrícolas. Esta empresa se fundó en el año 1998. Desde entonces ha estado operando nueve (09) años más que lo normal para una empresa en Colombia, y siete (07) años menos que lo típico para empresas de materias primas de productos agrícolas.

A pesar de los aspectos influyentes y muchas veces no favorables, se puede asegurar que Impocoma S.A.S. posee un buen récord gerencial, y buen desempeño respecto a las expectativas accionarias, cambios administrativos y operativos contribuyen al mejoramiento y posicionamiento dentro del segmento de transporte de granos en 8% respecto al año 2015. Igualmente con la expectativa de posicionar en un mismo porcentaje el segmento de carbón.

Actualmente Impocoma denota crecimiento en cada uno de los segmentos, las estrategias comerciales y operativas logran un enfoque dirigido a lograr

integración con cada uno de los clientes y así mejorar la participación dentro de los segmentos establecidos.

Con el objetivo de seguir enlistando como ~~una~~ organización prospera en el año 2016, y con el objetivo de concentrar más la atención en los terceros transportadores, se cambió la estructura de operaciones logrando optimizar ~~nuestros los~~ servicios y buscando que se aumenten los viajes con Impocoma y no ~~que~~ con la competencia en cada plaza, y así mismo mejorar la capacidad de despacho en todas las agencias de cada corredor.

Dentro del modelo de negocio de IMPOCOMA se identifican dos centros de costo, Flota Propia y Terceros, que se gestionan de manera diferente de acuerdo a su estructura financiera.



### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 MATERIALES

Los materiales usados en el desarrollo del proyecto son:

- Tiempo
- Factor Humano.
- Equipos de comunicación y tecnología
- Material de Oficina.
- Mobiliario.
- Espacios de trabajo.

#### 3.2 MÉTODO EMPLEADO

A continuación se describen las 5 fases utilizadas en el proyecto:

##### **FASE 1 Recolección de información y entendimiento de la empresa**

- Fuente Primaria: información financiera, contable y administrativa directamente facilitada por la empresa.
- Fuente Secundaria: publicaciones en revistas, publicaciones en internet y bibliotecas, para el entendimiento del entorno económico y el mercado empresarial.
- Técnica de recolección de datos: observación directa de la actividad económica y de los procesos de la empresa.
- Procesamiento y análisis de la información: Una vez recolectada la información mediante la aplicación de las diferentes técnicas se codificarán los datos estableciendo categorías, frecuencias y relaciones de incidencias, sistematizando dicha información

### **FASE 2 Diagnóstico financiero**

- Analizar los indicadores de desempeño de la empresa, los indicadores financieros, que se encuentra en los estados financieros, la razón de liquidez, la razón de endeudamiento, la razón de gestión y la razón de rentabilidad

### **FASE 3 Definición de estrategias de generación de Valor**

La generación de valor requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y su remuneración. Aumentar el valor de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de los propietarios, es un objetivo que puede cumplirse con el alcance de las siguientes metas:

- Obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas.
- Lograr el mínimo costo de capital.

### **FASE 4 Diseño, Desarrollo y validación del modelo Financiero en Excel**

Para el diseño, desarrollo y validación del modelo financiero se deben tener en cuenta las siguientes pautas:

- Flujos esperados
- Flujos sostenibles
- Variables significativas
- Plazo de proyección
- Consistencia del modelo
- Manejabilidad
- Claridad

Una vez se tenga previstas las anteriores pautas, se deben comprender los principales cuadros de los estados contables.

7

**FASE 5 Sustentación del trabajo ante la empresa y ante el jurado de la Universidad**

Para la sustentación del trabajo de grado ante la empresa y ante el jurado se tendrán en cuenta las siguientes actividades:

- Realizar la presentación de acuerdo a los parámetros y a la guía suministrada por la universidad
- Se realiza en el ambiente destinado por la empresa y por la universidad para este fin, en la fecha y hora establecida.
- La sustentación de trabajo de grado será una presentación pública oral ante la comisión evaluadora (Gerente de la empresa y jurado universidad), los cuales evaluarán la calidad y pertinencia del tema propuesto.
- Se realizara en dos etapas:

**1. Etapa de Presentación**

- Al iniciar la sustentación, el representante o líder se deberá presentar a sí mismo y los demás integrantes; se expondrá la agenda a seguir durante la sustentación y en ningún caso puede omitir los puntos y directrices definidas en el protocolo.
- Cumplir con el tiempo estimado de la presentación, acatando los objetivos planteados en el examen de valoración y los

aportes investigativos logrados durante el desarrollo del trabajo de investigación.

- Tener consistencia, claridad y dominio en la sustentación

2. Etapa de final y de preguntas: Una vez finalizada la presentación se iniciaran las preguntas y comentarios de los jurados, y serán aclaradas por los integrantes del grupo, argumentando y explicando lo que se hizo y el enfoque que se desarrolló, generando un ambiente apropiado para la retroalimentación y preguntas.

### 3.3. METODOLOGÍA

Para la consecución de los objetivos de este proyecto, inicialmente se tuvieron en cuenta dos enfoques; el primero teórico y otro posterior práctico. Para la parte cualitativa, que corresponde a las explicaciones teóricas de los distintos métodos de valoración y sus características, el apoyo será en la literatura existente sobre el tema, usando artículos, libros, diarios económicos, entre otros.

Por otro lado, se usara un enfoque cuantitativo para ofrecer aplicaciones prácticas de los modelos, usando los datos reales de los Estados Financieros de la compañía para conocer las cifras del negocio. Se visitó a la gerencia administrativa y financiera de la compañía para obtener información y poder conocer delo negocio y de las debilidades y de los beneficios del sector de transporte y aun mas caracterizado por su informalidad.

Se realizó un diagnóstico inicial para identificar el problema de la compañía, se inició con el proceso de justificación y redacción de los objetivos generales y específicos para poder realizar un marco referencial. Se revisaron factores como el sector, el mercado, el entorno económico del país y las variables que afectan directamente a la empresa

Se construyó un modelo financiero determinístico en Excel, teniendo en cuenta la información de Estados financieros de la empresa, indicadores de rentabilidad, liquidez entre otros, se realizó un modelo inicial de valoración de la empresa, una vez analizado este modelo se incluyeron estrategias que generaran valor y finalizando se utilizó la herramienta Risk Simulator de Excel. Se tuvieron en cuenta datos relevantes para el modelo como los son, el PIB de la industria, Los Betas que miden el riesgo del mercado al cual están expuestas las empresas y que para cada una existe un Beta específico, Peer Group.

Una vez se identificaron las estrategias a tener en cuenta por la empresa, con el modelo de diagnóstico se realizaron proyecciones de las ventas, de los costos de los gastos, de los indicadores de rentabilidad entre otros y que se pueden verificar en el modelo financiero, con el fin de darle a conocer a la junta directiva de la empresa las cifras a las que se puede llegar pronosticando seis años siguientes, ya sea con las estrategias propuestas.

Finalizando, ya teniendo el modelo diseñado con los escenarios y estrategias se realizaron las respectivas las conclusiones y las recomendaciones respectivas, para la toma de decisiones, y para ver distintos escenarios de la compañía frente a los retos que está afrontando el sector, la industria y el país.

#### 4. RESULTADOS

Se realizaron dos escenarios una valoración sin estrategias y otro con estrategias a proponerle a gerencia de la empresa de acuerdo a lo analizado en el diagnóstico y a las necesidades de la empresa. Se contemplan dos estrategias una operativa y otra sobre la reestructuración financiera como se relacionan en la Tabla No. 6

**Tabla No. 6** Relación de escenarios del Modelo de IMPOCOMA S.A.S.

	ESCENARIO BASE	+ REESTRUCTURACIONES OPERATIVAS_1	+ REESTRUCTURACION FINANCIERA_2
PRECIO PATRIMONIO	7.596.747.974	9.819.513.302	7.656.744.921
AUMENTO VALOR:		29%	1%
COSTO DE VENTAS / VENTAS	82%	81%	
PKT	0,12	0,11	
ESTRUCTURA CAPITAL:			
Deuda COP	47%		50%
Patrimonio	53%		50%

Fuente: elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

##### 4.1 Estrategias para generar valor

Según el diagnóstico realizado se ha identificado problemas que influyen en la optimización de sus recursos y las utilidades. A nivel operativo se ha identificado altos costos de ventas y una ineficiencia en el PKT Capital de trabajo.

La primera estrategia busca realizar una adecuada gestión sobre los costos y gastos que permita el desarrollo ~~normal~~ de las operaciones y no afecte las utilidades obtenidas por la compañía. Así mismo, controlar el-capital de trabajo de manera que no se afecte el flujo de caja libre que queda a disposición para pagar a los accionistas y cubrir el servicio a la deuda.

Se busca la optimización de costos de ventas, pasando de un 82% a un 81%, mediante la eficiencia ~~a través~~ del rendimiento operativo por Kilómetro, se puede reducir un (01) punto porcentual del costo total de la compañía, esto generaría mayor rentabilidad. La eficiencia en el uso de capital de trabajo en la cartera se logra con la facturación más oportuna de los servicios prestados, los cuales actualmente se facturan en promedio doce (12) días después de la entrega a satisfacción del cliente. Esto lograría reducir el tiempo de recaudo y el retorno más oportuno del capital operativo.

Otra estrategia sería la adquisición de flota propia, para dar inicio a una etapa de fortalecimiento a través de la compra de camiones para ~~su~~ uso logístico, transportando y entregando mercancía donde Impocoma S.A.S garantizará toda la gestión de administración, selección y contratación de conductores, mantenimiento de camiones, esperando percibir mayor rentabilidad y abarcando un mercado donde la demanda es cada vez más pronunciada y la ~~compañía~~ entidad pretende ganar una posición competitiva. Gracias a una estructura organizacional sólida Impocoma S.A.S. contribuirá al desarrollo de la economía del País y será un pilar fundamental en el tema del transporte de carga generando productividad ~~y~~ ofreciendo mejores servicios de transporte que conduzcan a la competitividad del País.

A nivel financiero la empresa hoy en día tiene cupos con Bancos mayores a los utilizados los cuales podría utilizar en cualquier momento, incrementar la cantidad de deuda en la estructura de financiamiento tiene un efecto sobre la rentabilidad que depende del coste financiero de esa deuda. En efecto, ~~un mayor empleo~~ la generación ~~de~~ deuda generará lograría un incremento en la rentabilidad sobre los recursos propios, siempre y cuando el coste de la deuda sea menor que la rentabilidad del negocio sobre los activos netos.

El apalancamiento financiero es importante para el mejoramiento de los indicadores financieros, ya que la esencia de la política de financiamiento de un negocio, ~~se encuentra establecer la estructura del mismo, es decir,~~ la cantidad que se debe emplear tanto de deuda como de recursos propios o capital para financiar las necesidades de inversión, presentes y futuras, que se derivan de los requerimientos de capital de trabajo, emplear el apalancamiento es importante y se debe considerar en las compañías, en general sobre este concepto el señor Luis Fernando Gutiérrez afirma. “El primer apalancamiento que se analiza es el financiero. Consiste en incrementar la proporción de deuda a la que opera una empresa. Tiene bien detrás de sí el concepto de la marginalidad. Está bien, teóricamente, usar deuda siempre y cuando el dinero prestado reditúe supere lo que cuesta. Nuevamente en teoría, el endeudamiento podría llegar a ser del ciento por ciento si se cumple la premisa de la marginalidad positiva, que es producir el dinero más de lo que cuesta”.<sup>6</sup>

**Con formato:** Fuente: 12 pto, Sin Cursiva

#### 4.2 Supuestos Macroeconómicos

Para realizar la valoración de la empresa IMPOCOMA S.A.S se utilizaron supuestos macroeconómicos de entidades con un equipo de analistas dedicados a estudiar en profundidad las tendencias económicas y de mercado con el fin de brindar información valiosa para la toma de tus decisiones financieras como lo son Bancolombia y el Fondo Monetario Internacional, éstos corresponden a estudios de las tendencias económicas y de mercado, que pronostican el comportamiento de la economía Colombiana. Adicionalmente se tuvieron en cuenta los indicadores de Estados Unidos, para proyecciones futuras. En la tabla No. 7, se pueden observar los supuestos que se tuvieron en cuenta en el periodo del 2009 al 2015.

---

<sup>6</sup> GUTIERREZ, Marulanda, Luis Fernando, Finanzas Prácticas para países en Desarrollo, España, 150 p.



**Tabla No. 7.** Supuestos Macroeconómicos

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>PIB</b>							
Colombia	0,8%	4,3%	6,65%	4,0%	4,90%	4,70%	3,10%
<b>IPC</b>							
Colombia	2,0%	3,2%	3,72%	2,4%	1,90%	3,70%	6,77%
USA	1,9%	1,7%	3,08%	1,8%	1,32%	0,55%	0,90%
<b>Tasas de interés (DTF E.A. fin año)</b>			5,10%	5,20%	4,10%	4,30%	5,25%

Fuente: Invest. Económicas Bancolombia Enero 2016 / Fondo Monetario Internacional (FMI) Mayo 2016

Durante el proceso de valoración de la empresa se utilizó un Beta de 1,15, correspondiente a Furn/Home Furnishings.

#### 4.3 Proyección de Estados Financieros

##### 4.3.1. Inductores de Valor

**Tabla No. 8** Inductores de Valor IMPOCOMA S.A.S.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
KTO	7.164.528.595	10.293.601.011	8.167.356.736	9.033.157.819	7.221.396.305	8.135.808.864	8.101.361.243
KTNO	3.822.856.549	5.862.832.150	2.416.526.046	3.830.514.443	4.450.245.287	3.701.717.992	2.176.232.405
Variación KTNO	-488.610.840	2.039.975.601	-3.446.306.104	1.413.988.397	619.730.843	-748.527.295	-1.525.485.587
PKT	0,22	0,31	0,12	0,18	0,23	0,19	0,10
EBITDA	4.625.481.870	6.587.673.971	3.980.684.192	1.642.188.507	1.178.536.701	1.200.016.134	2.567.228.209
Margen EBITDA	0,26	0,34	0,19	0,08	0,06	0,06	0,12

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

El Capital de trabajo establece la cantidad de dinero que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones y poder financiar sus inversiones en cuentas por cobrar e inventarios. En promedio la compañía requiere \$8.302.458.633 para llevar a cabo eficientemente su operación y poder financiar adecuadamente sus inversiones. Como se observa en la tabla No. 8, en el 2010 se evidencia el incremento más significativo de este indicador debido al alto aumento de las cuentas por cobrar a clientes que fueron de \$9.258.061.292,68 con respecto al

año anterior. Por el contrario, en el 2009 se presenta el capital de trabajo más bajo del periodo analizado, debido a las cuentas por cobrar a clientes que eran de \$6.457.680.420,44. Los demás periodos reflejan un comportamiento estable con respecto al promedio anteriormente mencionado.

IMPOCOMA S.A.S., en los últimos años ha presentado constantes variaciones en el capital de trabajo neto operativo, una de las cuentas que representan mayor peso en los activos corrientes son los clientes, la cual se encuentra respaldada por la rotación de la misma, y se ha buscado que los clientes paguen en promedio a 30.

La variación del  $\Delta$ KTNO en el 2009, 2011, 2014 y 2015 fue negativa por lo que la compañía necesitó de menos capital de trabajo neto operativo para operar, lo anterior se presentó por la eficiencia reflejada en la productividad del capital de trabajo neto operativo.

La productividad del capital de trabajo neto operativo (PKT), ha tenido variaciones durante los periodos analizados como se observa en la tabla No. 8, en el 2011, 2015 y 2012 ha disminuido notablemente dando cuenta de la eficiencia de este indicador, mientras que en el 2010 y 2013 ha aumentado considerablemente, evidenciando la ineficiencia en la productividad del capital de trabajo.

Como se observa en la tabla No. 9 el EBITDA de la compañía creció significativamente en el año 2015 generando más flujo de caja para pagar impuestos, realizar inversiones tanto en activos fijos como en capital de trabajo neto operativo, atender el servicio a la deuda y repartir utilidades. En cuanto a las inversiones realizadas se refleja la compra de flota propia.

Con respecto a las proyecciones se busca que el KTNO mantenga una variación estable y que en promedio este en \$3.403.534.838, que su variación en el periodo

2016 y 2021 este en promedio \$301.806.348. Hay que impedir que las cuentas por cobrar clientes, los inventarios y las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios crezcan en mayor proporción que las ventas.

**Tabla No. 9** Proyecciones 2016 a 2021 Inductores de Valor IMPOCOMA S.A.S.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>KTNO</b>	2.876.273.442	3.069.228.246	3.275.127.423	3.491.449.589	3.722.059.834	3.987.070.494
<b>Var. KTNO</b>	700.041.036	192.954.804	205.899.177	216.322.166	230.610.245	265.010.660
<b>PKT</b>	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
<b>EBITDA</b>	2.160.085.035	2.445.435.071	2.749.927.814	3.069.834.531	3.410.871.087	3.802.780.487

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

El EBITDA es lo que finalmente termina convirtiéndose en caja, con el propósito de pagar impuestos, atender el servicio a la deuda (intereses y abono a capital), apoyar la financiación del crecimiento y repartir utilidades a los accionistas, se espera que como se observa en la tabla No. 9 este en promedio en \$2.939.822.337.

#### 4.3.2. Supuestos en las ventas y en los costos y gastos

**Tabla No. 10** Proyecciones en las ventas IMPOCOMA S.A.S.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	g	%
<b>Ventas Colombia*</b>	<b>23.155.043.886</b>	<b>24.708.400.005</b>	<b>26.365.963.019</b>	<b>28.107.434.877</b>	<b>29.963.930.951</b>	<b>32.097.362.834</b>		<b>97%</b>
Crecimiento cte	8,1%	6,7%	6,7%	6,6%	6,6%	7,1%	5,1%	
IPC	4,4%	3,1%	3,1%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	
Indicie IPC								
Crecimiento real	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	4,0%	2,0%	
<b>Otro Ingresos Colombia</b>	<b>813.901.463</b>	<b>868.502.043</b>	<b>926.765.502</b>	<b>987.978.364</b>	<b>1.053.234.335</b>	<b>1.128.224.619</b>		<b>3%</b>
Crecimiento cte	8,1%	6,7%	6,7%	6,6%	6,6%	7,1%	5,1%	
IPC	4,4%	3,1%	3,1%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	
Indicie IPC								
Crecimiento real	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	4,0%	2,0%	
<b>Total Ventas</b>	<b>23.968.945.349</b>	<b>25.576.902.048</b>	<b>27.292.728.522</b>	<b>29.095.413.241</b>	<b>31.017.165.285</b>	<b>33.225.587.454</b>		
Crecimiento	8,1%	6,7%	6,7%	6,6%	6,6%	7,1%		

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

Las ventas se proyectaron utilizando la información de la presentación de los informes contables de IMPOCOMA S.A.S. del año 2015. Los crecimientos se calcularon en términos nominales utilizando el crecimiento real y la inflación de

Colombia. se evidencia un crecimiento paulatino el promedio anual desde el año 2009 al 2015 es de \$19.378.522.403, esta tendencia se debe a que la mayor parte de la carga transportada corresponde al grupo empresarial al que pertenece IMPOCOMA S.A.S., que es ITALCOL y en su mayoría es carga asegurada.

Lograr aumentos en las ventas mayores que al crecimiento real de la economía (+8.1% 2016, 6.7% 2017-2018, 6.6% 2019-2020 y 7.1% 2021) sería una proyección de acuerdo a los cambios administrativos y operativos que sean realizados en la empresa. El incremento en la facturación del año 2015 con respecto a los años anteriores, es reflejo de los cambios que la empresa ha realizado, como la buena gestión comercial y la recuperación de la confianza del grupo ITALCOL, con el cumplimiento de tiempo de entrega de la carga y en general por el mejoramiento de la gestión operativa. El comportamiento de la importación de toneladas de grano en Colombia disminuyó del año 2014 al año 2015 (15.000.000 a 9.000.000 toneladas), sin embargo IMPOCOMA aumentó la participación dentro del segmento del transporte de grano pasando 4.71 en el año 2014 al 8% en el año 2015.

Los costos de ventas fueron proyectados teniendo como base el porcentaje (82%) establecido por el Sistema de Información de Costos Eficientes para el Transporte Automotor de Carga SICE-TAC, quien impone el porcentaje del costo de ventas con el objetivo de controlar en cierta manera y permitir que los más eficientes tengan la posibilidad de competir con menores precios, mientras que el gobierno monitorea el mercado y garantiza el pago de tarifas justas de forma generalizada.

Los gastos administrativos se proyectaron teniendo en cuenta el IPC. Los gastos de ventas fueron proyectados con un 2%. Se debe tener en cuenta que por deficiencia en la contabilidad de 2009 a 2014 no se tenía desagregado los costos y gastos. Sólo hasta el año 2015 se establece como porcentaje el 2% de los ingresos teniendo en cuenta el comportamiento de este año.

**Tabla No. 11** Proyecciones en los costos y gastos de IMPOCOMA S.A.S.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Costo de Ventas (% ingresos)	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%
Gastos Administrativos (%ingresos)	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%
Gastos de Ventas (%ingresos)	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

#### 4.3.3. Supuestos CAPEX

Las inversiones en capital (CAPEX) como porcentaje de las ventas durante los últimos 5 años han oscilado entre un 0.40% y un 5% en promedio 3.1%. Para la proyección de los próximos años (2016 – 2021) se consideró el promedio ponderado, y se estima que alcance un porcentaje total del 2%, ya que las inversiones podrían disminuir, en consecuencia a que la carga que se transporte sea mediante vehículos de terceros para disminuir gastos de mantenimiento.

**Tabla No. 12** Proyecciones en el CAPEX

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CAPEX_PP&E (% ingresos)	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
CAPEX_PP&E	-479.378.907	-511.538.041	-545.854.570	-581.908.265	-620.343.306	-664.511.749

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

#### 4.3.4. Otros supuestos

Con respecto a los impuestos, cabe anotar que el porcentaje que fue calculado es del 49.12% teniendo en cuenta la Reforma del año 2012, donde se establece que no se puede deducir el 100% de los costos y los gastos, así mismo tener en cuenta la base gravable y toma el promedio desde el año 2012 donde se hace vigente la norma hasta el año 2015.

El crecimiento real a perpetuidad se proyecta en un escenario medio del crecimiento económico. Se calcula el crecimiento nominal y luego se pondera con el peso de las ventas.

**Tabla No. 13** Otros supuestos

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Depreciación (% ingresos)	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%
Impuestos	49,12%	49,12%	49,12%	49,12%	49,12%	49,12%
Crecimiento a perpetuidad nominal (g)						5,06%

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

#### 4.3.5. Costo promedio del Capital WACC

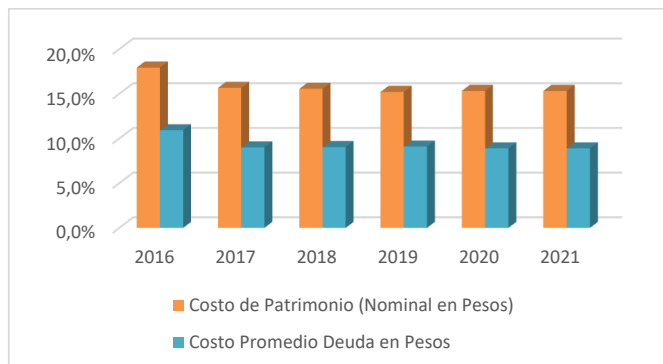
Impocoma S.A.S., se encuentra financiada en un 53% con patrimonio y en un 47% con apalancamiento de pasivos financieros. Esta tendencia continúa a lo largo del periodo del 2009 al 2015 como se evidencia en la Grafica No. 23, en la que costo del patrimonio en promedio es de 15.8% y el costo promedio de la deuda en pesos en promedio esta en 9.3% se mantiene, la compañía se encuentra financiada en un porcentaje similar 99% con patrimonio y en 1 % con pasivo financiero.

**Tabla No. 14** Costo Promedio Ponderado de Capital Vs Tasa Mínima Esperada por el Accionista IMPOCOMA S.A.S.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Costo de Patrimonio (Nominal en Pesos)	17,9%	15,7%	15,6%	15,2%	15,3%	15,3%
Costo Promedio Deuda en Pesos	10,9%	9,0%	9,0%	9,1%	8,9%	8,9%

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

**Grafica No. 23** Costo Promedio Ponderado de Capital Vs Tasa Mínima Esperada por el Accionista IMPOCOMA S.A.S.



Se realizó un análisis de sensibilidad de la variable WACC para entender cómo afecta la variación de algunas magnitudes a la valoración de la compañía, y como resultado, muestra que el valor de la empresa oscilaría entre \$6.438.515.788 y \$9.333.601.100.

**Tabla No. 15** Sensibilidad del WACC

WACC	Crecimiento Perpetuidad		
	4,0%	5,00%	6,0%
13,4%	6.438.515.788	7.682.451.377	9.333.601.100
14,4%	6.438.515.788	7.682.451.377	9.333.601.100
15,4%	6.338.571.321	7.571.636.393	9.208.357.033

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

#### 4.3.4. Valoración por múltiplos

Este método de valoración se basa en la aplicación de ratios y presenta una gran sencillez y eficacia. Se realiza la valoración de una empresa por comparación con ciertas variables de otras empresas de las cuales sí se conoce su valor, bien porque coticen en bolsa, o bien porque han sido liquidadas en los últimos años<sup>7</sup>

<sup>7</sup> MONTSERRAT, CASANOVAS, R. (2009). Valoración de Empresas: Bases conceptuales y aplicaciones prácticas. Profit Editorial.

Para que los resultados obtenidos sean significativos, la comparación que se realizó en este caso es con empresas que son del mismo sector transporte. Este método se puede diferenciar entre la aproximación de acciones y deuda, calculando el valor de la empresa considerando la financiación, de tal modo que con la suma de los pasivos se obtendrá el valor de la empresa. Se trata de identificar varias compañías cotizadas comparables a la que se quiere valorar, y calcular posteriormente algunos ratios que muestren la relación entre el valor de cada una de las empresas y alguna medida de su resultado financiero. Este ratio o múltiplo es luego aplicado a la misma medida del resultado financiero de la compañía objeto de valoración, obteniendo así una valoración comparativa<sup>8</sup>

La valoración con múltiplos realizada a IMPOCOMA S.A.S., muestra que las empresas con similares características están valoradas con 1,6 veces el patrimonio, como se observa en la tabla No. 16.

**Tabla No. 16** Valoración por el método de Múltiplos

Patrimonio Impocoma Dic2015	9.189.662.119
<b>PBV promedio PeerGroup</b>	<b>1,6</b>
Valor Empresa_Patrimonio	14.878.419.607
Número de Acciones	500.000
<b>Precio Acción</b>	<b>29.757</b>

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

#### 4.3.5. Flujo de Caja Libre

Para la valoración de la compañía, se utilizó el método de flujos de caja libres que a través de información histórica, proyecciones y supuestos, se construyeron flujos de caja para seis años desde el 2016 hasta el 2021. El flujo de caja libre

<sup>8</sup> FERNÁNDEZ, P. (1999). Introducción a la Valoración de Empresas por el Método de los múltiplos de compañías comparables. Universidad de Navarra.



proyectado como se observa en la tabla No. 17, muestra que el EBITDA crecerá alcanzando una cifra de \$3.802.780.487 al 2021 y las utilidades operacionales continúan con una tendencia hacia arriba, alcanzando \$3.222.619.576 al 2021.

**Tabla No. 17.** Flujo de Caja Libre Proyectado.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
= EBITDA	2.160.085.035	2.445.435.071	2.749.927.814	3.069.834.531	3.410.871.087	3.802.780.487
- D/A	-418.528.196	-446.605.160	-476.565.667	-508.042.829	-541.599.058	-580.160.911
= UTILIDAD OPERACIONAL	1.741.556.839	1.998.829.911	2.273.362.147	2.561.791.702	2.869.272.029	3.222.619.576
- IMPUESTOS OPERATIVOS	-855.415.138	-981.782.119	-1.116.626.429	-1.258.296.803	-1.409.324.504	-1.582.881.194
= UODI	886.141.701	1.017.047.792	1.156.735.717	1.303.494.899	1.459.947.525	1.639.738.381
+ D/A	418.528.196	446.605.160	476.565.667	508.042.829	541.599.058	580.160.911
= FLUJO CAJA BRUTO	1.304.669.897	1.463.652.952	1.633.301.384	1.811.537.728	2.001.546.583	2.219.899.293
- CAPEX	-479.378.907	-511.538.041	-545.854.570	-581.908.265	-620.343.306	-664.511.749
- Cambios KT	-700.041.036	-192.954.804	-205.899.177	-216.322.166	-230.610.245	-265.010.660
= FCL	125.249.953	759.160.107	881.547.637	1.013.307.297	1.150.593.032	1.290.376.883

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

#### 4.3.6. Flujo de Caja Libre Descontado

El flujo de caja libre descontado revela que el valor de la empresa es de COP \$7.596.747.974

**Tabla No. 18** Flujo de Caja Libre Descontado sin estrategias

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA LIBRE	125.249.953	759.160.107	881.547.637	1.013.307.297	1.150.593.032	1.290.376.883
Valor Continuidad					18.226.510.563	
Flujo Caja Deflactado	109.413.752	590.149.687	610.075.378	625.145.318	632.997.911	

VP flujo	2.567.782.047
VP valor residual	10.027.301.399
Valor de Operaciones (EV)	12.595.083.446
+ otros activos no operacionales	3.519.406.516
- otros pasivos no operacionales	-224.909.180
- obligaciones financieras	-8.292.832.807
Valor Empresa_ Patrimonio	7.596.747.974
N acciones	500.000
precio por accion	15.193

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

El estudio refleja que al realizar la primera reestructuración el valor de la empresa aumentaría en un 0.790%, es decir pasaría \$7.596.747.974 a \$7.656.744.921.

**Tabla No. 19.** Flujo de Caja Libre Descontado con estrategias

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>125.249.953</b>	<b>759.160.107</b>	<b>881.547.637</b>	<b>1.013.307.297</b>	<b>1.150.593.032</b>	<b>1.290.376.883</b>
Valor Continuidad					18.304.539.213	
<b>Flujo Caja Deflectado</b>	<b>109.453.552</b>	<b>590.550.273</b>	<b>610.662.572</b>	<b>625.871.395</b>	<b>633.903.706</b>	

VP flujo	2.570.441.498
VP valor residual	10.084.638.896
<b>Valor de Operaciones (EV)</b>	<b>12.655.080.393</b>
+ otros activos no operacionales	3.519.406.516
- otros pasivos no operacionales	-224.909.180
- obligaciones financieras	-8.292.832.807
<b>Valor Empresa - Patrimonio</b>	<b>7.656.744.921</b>
No. acciones	500.000
<b>Precio por acción</b>	<b>15.313</b>

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

#### 4.3.7. Múltiplos de la valoración

Otro método de valoración aplicado es el Enterprise Value (EV), que mide el valor de mercado del capital empleado, con fondos propios más la deuda neta. Para este ratio (Enterprise Value/EBITDA), cuanto más bajo sea su valor, mejor ya que más barata es la empresa. Es decir, cuantos más ingresos, o cuantos más flujos de caja puedan generar una empresa con un determinado nivel de capital empleado, mejor. El múltiplo EV/EBITDA considera el valor total de la empresa en función del número de veces los beneficios antes de intereses e impuestos. En el modelo de IMPOCOMA se evidencia que el múltiplo EV/EBITDA es de 5, con respecto al promedio de la industria que es de 11.18, se están generando más flujos de caja con el capital empleado.

**Tabla No. 20.** Múltiplos Resultantes de la Valoración

	IMPOCOMA	PROMEDIO*
EV / EBITDA	5	11,18
Price / Book Value	0,83	1,62

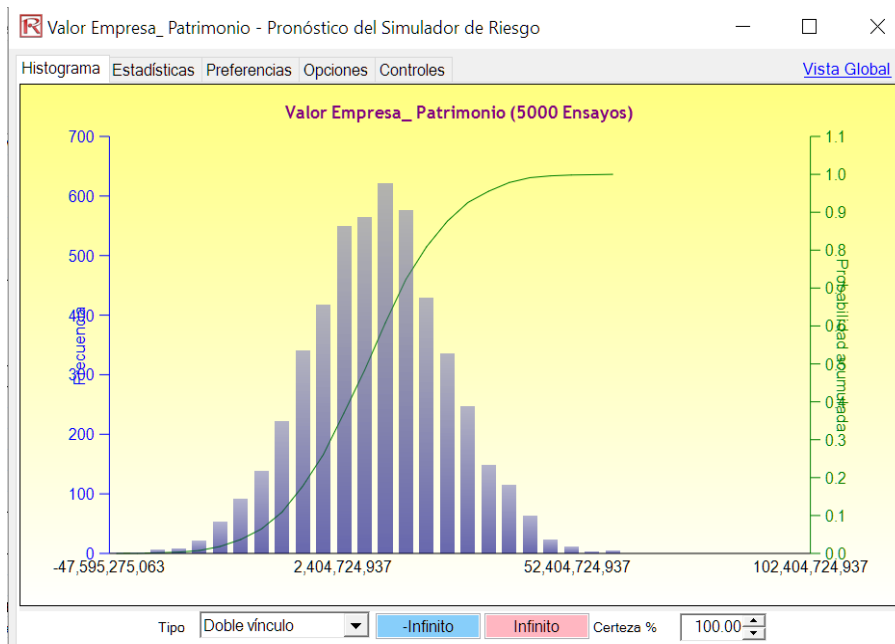
Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S. - Damodaran para países emergentes\*

#### 4.3.8. Modelo de valoración con Risk Simulator

Para sensibilizar la valoración de la empresa IMPOCOMA S.A.S., se utilizó la herramienta Risk Simulator, teniendo en cuenta las variables de crecimiento económico en Colombia para los años 2016 y 2017, el IPC de Colombia, el costo de ventas, el PKT, el CAPEX, así como el crecimiento a perpetuidad nominal (g), y para el WACC del año 2016 y 2017 que es de 14,47% y 12.37%.

De acuerdo a los resultados del modelo (histograma de frecuencia), el valor patrimonial de la empresa a Diciembre de 2015 se encuentra en promedio de 7.502.524.709

**Figura No. 1** Valoración Empresa Patrimonio 1



Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S. - Risk simulator

**Tabla No. 21.** Valoración Empresa Patrimonio 2

<b>Celda</b>	R192C2
<b>Nombre</b>	Valor Empresa_ Patrimonio
<b>Número de Intentos</b>	5000
<b>Media</b>	7.502.524.709,29
<b>Mediana</b>	7.679.758.987,25
<b>Desviación Estándar</b>	14.864.547.961,62
<b>Variación</b>	220954786103212000000,0000
<b>Coefficiente de Variación</b>	1,9813
<b>Máximo</b>	60.081.370.405,17
<b>Mínimo</b>	- 50.469.600.301,34
<b>Rango</b>	110.550.970.706,52
<b>Asimetría</b>	0,0029
<b>Curtosis</b>	0,0616
<b>Percentil 25%</b>	-2340036184,2024
<b>Percentil 75%</b>	17146515879,7450
<b>Precisión de Error 95%</b>	95,0000

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S. - Risk simulator

#### 4.4 Estado de Resultados proyectado

Realizando la proyección del estado de resultados se puede observar en la tabla No. 22, que las ventas desde el año 2016 hasta el año 2021 aumentarían en un 38.6%, generando una mayor utilidad y un mayor margen del EBITDA.

**Tabla No. 22.** Estado de Resultados proyectado

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Colombia	23.155.043.886	24.708.400.005	26.365.963.019	28.107.434.877	29.963.930.951	32.097.362.834
Otros Ingresos	813.901.463	868.502.043	926.765.502	987.978.364	1.053.234.335	1.128.224.619
<b>Total Ventas</b>	<b>23.968.945.349</b>	<b>25.576.902.048</b>	<b>27.292.728.522</b>	<b>29.095.413.241</b>	<b>31.017.165.285</b>	<b>33.225.587.454</b>
Costo de Ventas	19.654.535.186	20.973.059.679	22.380.037.388	23.858.238.857	25.434.075.534	27.244.981.712
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4.314.410.163</b>	<b>4.603.842.369</b>	<b>4.912.691.134</b>	<b>5.237.174.383</b>	<b>5.583.089.751</b>	<b>5.980.605.742</b>
Gastos Administración	2.093.474.417	2.093.474.417	2.093.474.417	2.093.474.417	2.093.474.417	2.093.474.417
Gastos Ventas	479.378.907	511.538.041	545.854.570	581.908.265	620.343.306	664.511.749
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>1.741.556.839</b>	<b>1.998.829.911</b>	<b>2.273.362.147</b>	<b>2.561.791.702</b>	<b>2.869.272.029</b>	<b>3.222.619.576</b>
Depreciación/Amortización	418.528.196	446.605.160	476.565.667	508.042.829	541.599.058	580.160.911
<b>EBITDA</b>	<b>2.160.085.035</b>	<b>2.445.435.071</b>	<b>2.749.927.814</b>	<b>3.069.834.531</b>	<b>3.410.871.087</b>	<b>3.802.780.487</b>
Margen Bruto	18,0%	18,0%	18,0%	18,0%	18,0%	18,0%
Margen Operacional	7,3%	7,8%	8,3%	8,8%	9,3%	9,7%
Margen EBITDA	9,0%	9,6%	10,1%	10,6%	11,0%	11,4%

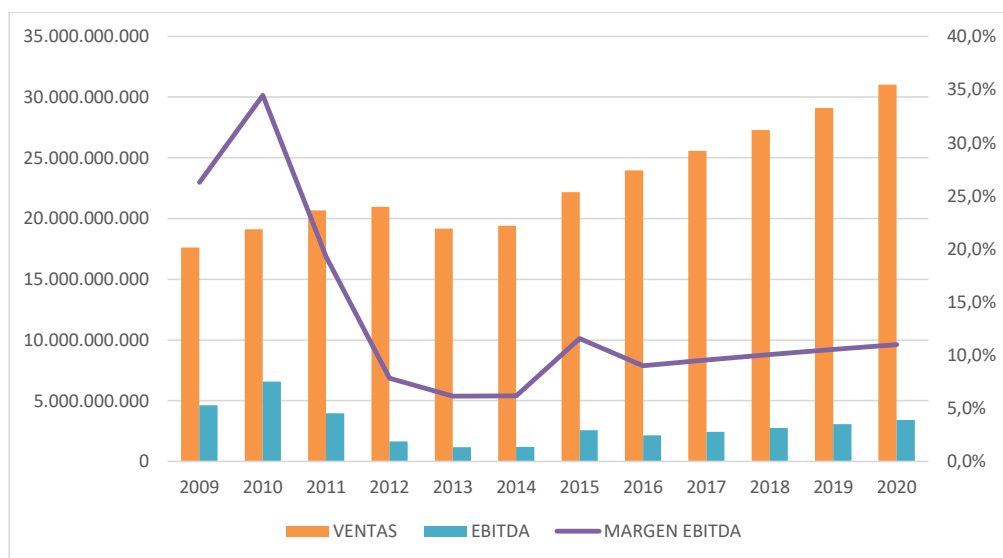
Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

#### 4.5 Indicadores Financieros

#### 4.5.1. Margen EBITDA Proyectado

Según el análisis realizado a IMPOCOMA S.A.S. una vez implementada la estrategia, se espera que el EBITDA presenta un comportamiento creciente a partir del año 2016. Con respecto al margen EBITDA presenta un comportamiento similar, en el año 2016 era de 11.6% hasta llegar en el 2020 hasta 11%, se espera que las ventas aumenten buscando nuevos clientes y disminuyendo los costos con la adquisición de la flota propia y con un control mayor administrativo.

**Grafica No. 24** Margen EBITDA Proyectado

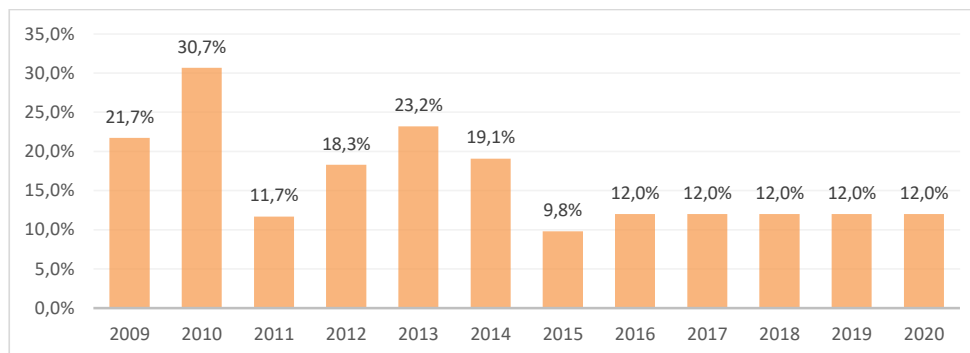


Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

#### 4.5.2. PKT Proyectado

Este indicador ha tenido variaciones durante los periodos analizados como se observa en la gráfica No. 26 en el 2011 y 2015 ha disminuido notablemente dando cuenta de la eficiencia de este indicador, mientras que en el 2010 y 2013 aumento considerablemente, evidenciando la ineficiencia en la productividad del capital de trabajo. En los años 2017 a 2020 permanece constante demostrando que la empresa destruye valor dado que su cifra supera el margen EBITDA, como se puede observar en la Grafica No. 25

**Grafica No. 25** PKT Proyectado



Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

## 5. CONCLUSIONES

La desaceleración de la actividad económica tanto en Colombia como en la mayoría de los socios comerciales, la disminución de los precios de los commodities y el gran peso que tienen las exportaciones tradicionales en la canasta exportadora del país, han sido los motivos para que el comercio exterior colombiano registre caídas significativas en los últimos años, sin embargo IMPOCOMA S.A.S. puede aumentar a un más su participación en el segmento de transporte de grano, carbón y otro tipo de cargo, lo que significaría una ventaja y una estrategia para no verse afectada por el decrecimiento de la economía.

La valoración fue realizada con estrategias operativas y financieras de creación de valor: eficiencia operacional principalmente en la optimización de los costos eficientes a través del rendimiento operativo por Kilómetro, reduciendo así un (01) punto porcentual el costo total de la compañía, esto generaría una rentabilidad.

La empresa hoy en día tiene cupos con Bancos mayores a los utilizados, los cuales podría utilizar en cualquier momento, como estrategia a seguir para dar inicio a una etapa de fortalecimiento a través de la compra de camiones para su uso logístico, transportando y entregando mercancía donde IMPOCOMA S.A.S. garantizará toda la gestión de administración, selección y contratación de conductores, mantenimiento de camiones esperando percibir mayor rentabilidad y abarcando un mercado donde la demanda es cada vez más pronunciada y la entidad pretende ganar una posición competitiva. La eficiencia en el indicador PKT es clave para mejorar la situación de IMPOCOMA S.A.S., por ello se debe trabajar en el costo del capital de trabajo, se recomienda generar una estructura organizacional sólida IMPOCOMA S.A.S. que contribuirá al desarrollo de la economía del País y será un pilar fundamental en el tema del transporte de carga generando productividad y ofreciendo mejores servicios de transporte que conduzcan a la competitividad del País.



## 6. RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en el desarrollo del presente trabajo y con el objetivo de proporcionar a la administración de la empresa IMPOCOMA S.A.S., de una herramienta útil para posible toma de decisiones que la permitan mejorar su desempeño financiero a futuro, se presentan las siguientes recomendaciones:

Establecer y manejar herramientas de evaluación del desempeño financiero de la empresa de tal manera que puedan identificar su posición dentro del mercado y establecer estrategias que les permitan mejorar su desempeño operacional.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnostico financiero de IMPOCOMA S.A.S., se recomienda a la junta directiva realizar una adecuada gestión sobre los costos y gastos que permita el desarrollo normal de las operaciones y no afecte las utilidades obtenidas por la compañía. Así mismo, controlar la reinversión en capital de trabajo neto operativo de manera que no se afecte el flujo de caja libre que queda a disposición para pagar a los accionistas y cubrir el servicio a la deuda, una vez se realice la compra de los vehículos

Se recomienda gestionar una adecuada financiación externa de manera que se minimicen los costos financieros en los que debe incurrir la compañía para la adquisición de flota propia y poder cubrir el pago a los proveedores en relación a la gestión de las cuentas por cobrar a clientes que es menos acelerada que la rotación de proveedores.

Mantener una alta eficiencia en la capacidad instalada de la empresa de manera que se aproveche al máximo este recurso en la generación de utilidades.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA, Oscar León. Capítulo Complementario #2. Introducción al Diagnóstico Financiero. Extraído el 13 de Marzo de 2014 desde: <http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiondelosEEF.F.pdf> 2009

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Sociedad por acciones simplificada S.A.S., Guía básica, Bogotá D.C., Colombia, 2009, 5 p.

FERNÁNDEZ, P. (1999). Introducción a la Valoración de Empresas por el Método de los múltiplos de compañías comparables. Universidad de Navarra.

MONTSERRAT, CASANOVAS, R. (2009). Valoración de Empresas: Bases conceptuales y aplicaciones prácticas. Profit Editorial.

Banco de la República, (2016). Tasas de cambio [En línea] <http://www.banrep.org/es/trm> (Jun-5-2016)

BAENA, Diego, Análisis Financiero, enfoque y proyecciones, primera edición, Bogotá, Colombia, 2010, 242 p.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Indicadores coyunturales, Colombia, Enero 2016

GUTIERREZ, Marulanda, Luis Fernando, Finanzas Prácticas para países en Desarrollo, España, 150 p.

Banco de la República, (2016). Boletín de Indicadores Económicos. [En línea] <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf> (Jul-5-2016)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, (2016). [En línea] <http://www.dane.gov.co/index.php/pib-cuentas-nacionales/cuentas-trimestrales> (Jun-5-2016)

FERNANDEZ, Pablo, Valoración de Empresas, cómo medir y gestionar la creación de valor, segunda edición, Barcelona, 2002, 398 p.

Impocoma S.A.S., (2015). Informe de Gestión vigencia 2015.

Ministerio de Transporte (2016). [En línea] <https://www.mintransporte.gov.co/> (Jun-5-2016)

## DIAGNOSTICO FINANCIERO ESTRATEGICO

IMPOCOMA S.A.S. TRANSPORTE DE CARGA PESADA

### RESUMEN EJECUTIVO

DANIEL DAVID BOSSA SÁNCHEZ

CINDY PAOLA SUAREZ CASTRO

JOHANA ANDREA RODRIGUEZ CASALLAS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

GERENCIA BASADA EN VALOR

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

FACULTAD INGENIERÍA FINANCIERA

AÑO 2017

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **IMPOCOMA S.A.S.**

Es una empresa de transporte público terrestre automotor en la modalidad de carga en un radio de acción nacional, dedicada a ofrecer soluciones logísticas en transporte de mercancías. Está habilitada mediante las resoluciones 000935 del 9 de Abril de 2.003 y 001749 del 10 de Mayo de 2.010 del Ministerio de Transporte de Colombia. Tiene nueve (09) sedes en Colombia, la sede principal y donde se concentra la parte administrativa se encuentra ubicada en el municipio de Funza (Cundinamarca).

### **ANALISIS CUANTITATIVO**

El análisis cualitativo en este trabajo se realiza con base a los estados financieros realizados por la empresa. Sin embargo se resalta que durante los años 2009 a 2013 la contabilidad no se llevaba de forma adecuada y se evidencian cuentas con incoherencias. A partir del año 2014 el departamento de contabilidad fue modificado y se evidencian cambios contables coherentes.

Como se puede observar en los estados financieros adjunto y la gráfica No. 16. Balance General, IMPOCOMA S.A.S., ha ido incrementando el nivel de sus activos, reflejado especialmente en los activos fijos y activos corrientes tales como las inversiones en el equipo de transporte y en la adquisición de maquinaria equipos y las cuentas por cobrar, como consecuencia de la adquisición de activos fijos se presenta un aumento en el patrimonio de la compañía manifestado principalmente en el rubro de superávit por valorizaciones.

Por su parte el pasivo ha presentado un comportamiento variable ya que han variado las obligaciones financieras y las cuentas por pagar de largo plazo por la adquisición de un crédito con una entidad financiera.

## **ANALISIS CUALITATIVO**

La economía colombiana presentó un comportamiento acorde con las expectativas macroeconómicas del contexto latinoamericano. En términos generales, su desempeño fue sano teniendo en cuenta lo sucedido con el precio del petróleo que generó una fuerte devaluación del peso colombiano con respecto a las monedas fuertes del mundo.

En el año 2015, la inflación se convirtió en un reto de política económica. Durante los últimos años, el crecimiento de los precios se había mantenido en el rango meta de inflación fijado cada año por el Banco de la República. La tendencia se rompió en el 2015 y al terminar el año estará alrededor del 6.7%. La inflación sin alimentos aumento a 5.17%, indicando la fuerte presión del grupo de alimentos en la canasta total, principalmente por la transmisión de la depreciación del peso a los precios y la menor dinámica en la oferta de alimentos.

La Tasa Representativa del Mercado (TRM) durante los últimos años ha venido presentando una tendencia de devaluación pues de valores en el año 2012 de \$1.768 por dólar vemos un crecimiento del mismo a \$1.927 por dólar para el 2013, en el 2014 de \$2.392,46 por dólar y ya para el 2015 de \$3.149.47 por dólar.

## **METODOLOGIA**

La metodología planteada por nuestro grupo de trabajo estuvo basada en las siguientes fases:

**FASE 1** Recolección de información y entendimiento de la empresa.

- Investigación Documental
- Recolección de Estados Financieros
- Recolección de Informes de Gestión
- Investigación de campo
- Exploratorio (Sector transporte de carga)
- Referencial (Bases de datos, indicadores entre otros)
- Afectación (Análisis del sector, entorno)

**FASE 2** Diagnóstico financiero

- Análisis de información
- Introducción de la Información a la base de Excel
- Cálculo de Indicadores
- Cálculo de Flujos de Caja

**FASE 3** Definición de estrategias de generación de Valor

- Identificación de fortalezas de IMPOCOMA S.A.S,
- Evaluación de los procesos para efectos identificación de opciones de mejora de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Análisis de implementación de tecnología.

**FASE 4** Diseño, Desarrollo y validación del modelo Financiero en Excel

Este proyecto se enfoca en el análisis financiero de IMPOCOMA S.A.S., por lo tanto la metodología utilizada para el diseño, desarrollo y validación del modelo

financiero en Excel, es una herramienta capaz de ayuda al grupo directivo en toma de decisiones, análisis de alternativas teniendo como base los antecedentes históricos de sus estados financieros.

Por lo anterior, se realizó en tres partes fundamentales.

1. Datos base o históricos

- Financieros
- Liquidez
- Rentabilidad

2. Cálculos

- Indicadores Financieros
- Validación
- Rotación
- Puntos de Equilibrio

3. Diagnóstico Financiero

- Tendencias
- Valoración Estrategia
- Método gráfico
- Supuestos

**FASE 5** Sustentación del trabajo ante el jurado de la Universidad Piloto de Colombia.

Para nosotros, estudiantes de la especialización de Gerencia y Administración Financiera es primordial dar a conocer mediante nuestro proyecto los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización, la implementación de herramientas financieras y la creación propia de una estrategia que da valor agregado no solo a la empresa que nos permitió tener la información de primera mano, sino también a nuestros compañeros y profesores que han sido pieza clave en nuestra formación y aprendizaje continuo.



### 1. Presentación de Información de la compañía.

Teniendo como base la información de la compañía, se expone la historia de IMPOCOMA S.A.S., el comportamiento en los años anteriores y en general se expone el desarrollo de la compañía dentro del sector de transporte de carga, su entorno y factores relevantes en el desarrollo de sus actividades.

### 2. Análisis financiero basada en los estados financieros

Los estudiantes, integrantes de este proyecto fuimos actores importantes en el proceso de análisis, basándonos en la información otorgada por la compañía, realizamos el diseño en la herramienta Excel. Mediante esta herramienta se determina la condición o estado actual de IMPOCOMA S.A.S y los resultados son datos, indicadores, sujetos de valoración y evaluación por parte de este grupo analista.

### 3. Exposición del diagnóstico financiero

Nosotros los estudiantes asumimos el rol de analistas financieros, por lo tanto realizamos tareas de investigación, comprensión de los estados financieros y cálculo de indicadores económicos que contribuyen al resultado de un diagnóstico que propende las necesidades e identificación el problema.

Este diagnóstico tiene como objetivo analizar la situación real de la compañía, señalar los problemas, circunstancias y características concretas que el diagnóstico financiero señala fundamentado en la información contable.

#### 4. Exposición de Estrategia

De acuerdo al modelo financiero implementado y a través de una propuesta concertada por el grupo de trabajo se implementa una estrategia, compuesto por propuestas financieras a fin de exponer a los jurados la mejor opción para lograr la rentabilidad deseada y solución al problema identificado.

#### **PROBLEMA IDENTIFICADO**

Luego del análisis y diagnóstico financiero se deduce que Impocoma S.A.S. tiene actualmente un sistema de distribución con dos modalidades Flota Propia y Terceros que se gestionan de manera diferente. La Flota propia genera costos propios de mantenimiento que afectan directamente la facturación del mismo. Actualmente se contratan con terceros, con proveedores informales del sector que causaban retrasos y sobre costos.

La distribución de costos operativos: reparaciones de motor generales, parciales, arreglos de transmisiones y diferenciales, adecuaciones de carrocerías, carpas, latonería, llantas y mantenimiento mediante adquisiciones propias, adecuaciones y manos de obra propia genera pérdidas en los servicios, incumplimiento de terceros, afectación en la calidad del servicio, costos de capacidad subutilizada, problemas de logística y distribución.

#### **RESULTADOS**

Se realizaron dos escenarios una valoración sin estrategias y otro con estrategias a proponerle a gerencia de la empresa de acuerdo a lo analizado en el diagnóstico y a las necesidades de la empresa. Se contemplan dos estrategias una operativa y otra sobre la reestructuración financiera como se relacionan en la siguiente tabla:

## Relación de escenarios del Modelo de IMPOCOMA S.A.S.

	ESCENARIO BASE	+ REESTRUCTURACIONES OPERATIVAS_1	+ REESTRUCTURACION FINANCIERA_2
PRECIO PATRIMONIO	7.596.747.974	9.819.513.302	7.656.744.921
AUMENTO VALOR:		29%	1%
COSTO DE VENTAS / VENTAS	82%	81%	
PKT	0,12	0,11	
ESTRUCTURA CAPITAL:			
Deuda COP	47%		50%
Patrimonio	53%		50%

*Fuente: elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.*

## Estrategias para generar valor

Según el diagnóstico realizado se ha identificado problemas que influyen en la optimización de sus recursos y las utilidades. A nivel operativo se ha identificado altos costos de ventas y una ineficiencia en el PKT Capital de trabajo.

La primera estrategia busca realizar una adecuada gestión sobre los costos y gastos que permita el desarrollo de las operaciones y no afecte las utilidades obtenidas por la compañía. Así mismo, controlar el capital de trabajo de manera que no se afecte el flujo de caja libre que queda a disposición para pagar a los accionistas y cubrir el servicio a la deuda.

Se busca la optimización de costos de ventas, pasando de un 82% a un 81%, mediante la eficiencia del rendimiento operativo por Kilómetro, se puede reducir un (01) punto porcentual del costo total de la compañía, esto generaría mayor rentabilidad. La eficiencia en el uso de capital de trabajo en la cartera se logra con la facturación más oportuna de los servicios prestados, los cuales actualmente se facturan en promedio doce (12) días después de la entrega a

satisfacción del cliente. Esto lograría reducir el tiempo de recaudo y el retorno más oportuno del capital operativo.

Otra estrategia sería la adquisición de flota propia, para dar inicio a una etapa de fortalecimiento a través de la compra de camiones para uso logístico, transportando y entregando mercancía donde Impocom S.A.S garantizará toda la gestión de administración, selección y contratación de conductores, mantenimiento de camiones, esperando percibir mayor rentabilidad y abarcando un mercado donde la demanda es cada vez más pronunciada y la compañía ganara una posición competitiva. Gracias a una estructura organizacional sólida Impocom S.A.S. contribuirá al desarrollo de la economía del País y será un pilar fundamental en el tema del transporte de carga generando productividad y ofreciendo mejores servicios de transporte que conduzcan a la competitividad del País.

A nivel financiero la empresa hoy en día tiene cupos con Bancos mayores a los utilizados los cuales podría utilizar en cualquier momento, incrementar la cantidad de deuda en la estructura de financiamiento tiene un efecto sobre la rentabilidad que depende del coste financiero de esa deuda. En efecto, la generación de deuda lograría un incremento en la rentabilidad sobre los recursos propios, siempre y cuando el coste de la deuda sea menor que la rentabilidad del negocio sobre los activos netos.

El apalancamiento financiero es importante para el mejoramiento de los indicadores financieros, ya que la esencia de la política de financiamiento de un negocio, la cantidad que se debe emplear tanto de deuda como de recursos propios o capital para financiar las necesidades de inversión, presentes y futuras, que se derivan de los requerimientos de capital de trabajo, emplear el apalancamiento es importante y se debe considerar en las compañías, en general sobre este concepto el señor Luis Fernando Gutiérrez afirma. “El primer

apalancamiento que se analiza es el financiero. Consiste en incrementar la proporción de deuda a la que opera una empresa. Tiene bien detrás de sí el concepto de la marginalidad. Está bien, teóricamente, usar deuda siempre y cuando el dinero prestado reditúe supere lo que cuesta. Nuevamente en teoría, el endeudamiento podría llegar a ser del ciento por ciento si se cumple la premisa de la marginalidad positiva, que es producir el dinero más de lo que cuesta”<sup>1</sup>.

### Proyecciones en las ventas IMPOCOMA S.A.S

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	g	%
<b>Ventas Colombia*</b>	<b>23.155.043.886</b>	<b>24.708.400.005</b>	<b>26.365.963.019</b>	<b>28.107.434.877</b>	<b>29.963.930.951</b>	<b>32.097.362.834</b>		<b>97%</b>
Crecimiento cte	8,1%	6,7%	6,7%	6,6%	6,6%	7,1%	5,1%	
IPC	4,4%	3,1%	3,1%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	
Indicie IPC								
Crecimiento real	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	4,0%	2,0%	
<b>Otro Ingresos Colombia</b>	<b>813.901.463</b>	<b>868.502.043</b>	<b>926.765.502</b>	<b>987.978.364</b>	<b>1.053.234.335</b>	<b>1.128.224.619</b>		<b>3%</b>
Crecimiento cte	8,1%	6,7%	6,7%	6,6%	6,6%	7,1%	5,1%	
IPC	4,4%	3,1%	3,1%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	
Indicie IPC								
Crecimiento real	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	4,0%	2,0%	
<b>Total Ventas</b>	<b>23.968.945.349</b>	<b>25.576.902.048</b>	<b>27.292.728.522</b>	<b>29.095.413.241</b>	<b>31.017.165.285</b>	<b>33.225.587.454</b>		
Crecimiento	8,1%	6,7%	6,7%	6,6%	6,6%	7,1%		

*Fuente: elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.*

Las ventas se proyectaron utilizando la información de la presentación de los informes contables de IMPOCOMA S.A.S. del año 2015. Los crecimientos se calcularon en términos nominales utilizando el crecimiento real y la inflación de Colombia. se evidencia un crecimiento paulatino el promedio anual desde el año 2009 al 2015 es de \$19.378.522.403, esta tendencia se debe a que la mayor parte de la carga transportada corresponde al grupo empresarial al que pertenece IMPOCOMA S.A.S., que es ITALCOL y en su mayoría es carga asegurada.

Lograr aumentos en las ventas mayores que al crecimiento real de la economía (+8.1% 2016, 6.7% 2017-2018, 6.6% 2019-2020 y 7.1% 2021) sería un

<sup>1</sup> GUTIERREZ, Marulanda, Luis Fernando, Finanzas Prácticas para países en Desarrollo, España, 150 p.

proyección de acuerdo a los cambios administrativos y operativos que sean realizado en la empresa. El incremento en la facturación del año 2015 con respecto a los años anteriores, es reflejo de los cambios que la empresa ha realizado, como la buena gestión comercial y la recuperación de la confianza del grupo ITALCOL, con el cumplimiento de tiempo de entrega de la carga y en general por el mejoramiento de la gestión operativa. El comportamiento de la importación de toneladas de grano en Colombia disminuyo del año 2014 al año 2015 (15.000.000 a 9.000.000 toneladas), sin embargo IMPOCOMA aumento la participación dentro del segmento del transporte de grano pasando 4.71 en el año 2014 al 8% en el año 2015.

Los costos de ventas fueron proyectados teniendo como base el porcentaje (82%) establecido por el Sistema de Información de Costos Eficientes para el Transporte Automotor de Carga SICE-TAC, quien impone el porcentaje del costo de ventas con el objetivo de controlar en cierta manera y permitir que los más eficientes tengan la posibilidad de competir con menores precios, mientras que el gobierno monitorea el mercado y garantiza el pago de tarifas justas de forma generalizada.

Los gastos administrativos se proyectaron teniendo en cuenta el IPC.

Los gastos de ventas fueron proyectados con un 2%. Se debe tener en cuenta que por deficiencia en la contabilidad de 2009 a 2014 no se tenía desagregado los costos y gastos. Sólo hasta el año 2015 se establece como porcentaje el 2% de los ingresos teniendo en cuenta el comportamiento de este año.

Se realizó un análisis de sensibilidad de la variable WACC para entender cómo afecta la variación de algunas magnitudes a la valoración de la compañía, y como resultado, muestra que el valor de la empresa oscilaría entre \$6.438.515.788 y \$9.333.601.100.

### Sensibilidad del WACC

WACC	Crecimiento Perpetuidad		
	4,0%	5,00%	6,0%
13,4%	6.438.515.788	7.682.451.377	9.333.601.100
14,4%	6.438.515.788	7.682.451.377	9.333.601.100
15,4%	6.338.571.321	7.571.636.393	9.208.357.033

Fuente: Elaboración propia, modelo de valoración IMPOCOMA S.A.S.

Para la valoración de la compañía, se utilizó el método de flujos de caja libres que a través de información histórica, proyecciones y supuestos, se construyeron flujos de caja para seis años desde el 2016 hasta el 2021. Se evidencia que el EBITDA crecerá, alcanzando una cifra de \$3.802.780.487 al 2021 y las utilidades operacionales continúan con una tendencia hacia arriba, alcanzando \$3.222.619.576 al 2021.

El flujo de caja libre descontado revela que el valor de la empresa es de COP \$7.596.747.974

El estudio refleja que al realizar la primera reestructuración el valor de la empresa aumentaría en un 0.790%, es decir pasaría \$7.596.747.974 a \$7.656.744.921.

## CONCLUSIONES

La desaceleración de la actividad económica tanto en Colombia como en la mayoría de los socios comerciales, la disminución de los precios de los commodities y el gran peso que tienen las exportaciones tradicionales en la

canasta exportadora del país, han sido los motivos para que el comercio exterior colombiano registre caídas significativas en los últimos años, sin embargo IMPOCOMA S.A.S. puede aumentar a un más su participación en el segmento de transporte de grano, carbón y otro tipo de cargo, lo que significaría una ventaja y una estrategia para no verse afectada por el decrecimiento de la economía.

La valoración fue realizada con estrategias operativas y financieras de creación de valor: eficiencia operacional principalmente en la optimización de los costos eficientes a través del rendimiento operativo por Kilómetro, reduciendo así un (01) punto porcentual el costo total de la compañía, esto generaría una rentabilidad.

La empresa hoy en día tiene cupos con Bancos mayores a los utilizados, los cuales podría utilizar en cualquier momento, como estrategia a seguir para dar inicio a una etapa de fortalecimiento a través de la compra de camiones para su uso logístico, transportando y entregando mercancía donde IMPOCOMA S.A.S. garantizará toda la gestión de administración, selección y contratación de conductores, mantenimiento de camiones esperando percibir mayor rentabilidad y abarcando un mercado donde la demanda es cada vez más pronunciada y la entidad pretende ganar una posición competitiva. La eficiencia en el indicador PKT es clave para mejorar la situación de IMPOCOMA S.A.S., por ello se debe trabajar en el costo del capital de trabajo, se recomienda generar una estructura organizacional sólida IMPOCOMA S.A.S. que contribuirá al desarrollo de la economía del País y será un pilar fundamental en el tema del transporte de carga generando productividad y ofreciendo mejores servicios de transporte que conduzcan a la competitividad del País.

## **RECOMENDACIONES**



Establecer y manejar herramientas de evaluación del desempeño financiero de la empresa de tal manera que puedan identificar su posición dentro del mercado y establecer estrategias que les permitan mejorar su desempeño operacional.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnostico financiero de IMPOCOMA S.A.S., se recomienda a la junta directiva realizar una adecuada gestión sobre los costos y gastos que permita el desarrollo normal de las operaciones y no afecte las utilidades obtenidas por la compañía. Así mismo, controlar la reinversión en capital de trabajo neto operativo de manera que no se afecte el flujo de caja libre que queda a disposición para pagar a los accionistas y cubrir el servicio a la deuda, una vez se realice la compra de los vehículos

Se recomienda gestionar una adecuada financiación externa de manera que se minimicen los costos financieros en los que debe incurrir la compañía para la adquisición de flota propia y poder cubrir el pago a los proveedores en relación a la gestión de las cuentas por cobrar a clientes que es menos acelerada que la rotación de proveedores.

Mantener una alta eficiencia en la capacidad instalada de la empresa de manera que se aproveche al máximo este recurso en la generación de utilidades.



# Proyecto de Grado

**Cindy Paola Suarez Castro  
Daniel David Bossa Sánchez  
Johana Andrea Rodriguez Casallas**

**Especialización en Gerencia y  
Administración Financiera**

**Universidad Piloto de Colombia  
2017**

# AGENDA

1. Descripción del Trabajo de Grado

2. Descripción de la Empresa

3. Planteamiento del Problema

4. Resultados – Modelo Financiero

5. Conclusiones

# 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

## GESTIÓN FINANCIERA PARA IMPOCOMA S.A.S. TRANSPORTE DE CARGA PESADA

Nuestro Proyecto contiene un análisis de la información contable y financiera de la empresa IMPOCOMA S.A.S. Análisis que contribuyó a la formulación de una estrategia que la entidad podría implementar y así obtener un mayor rendimiento financiero.

De otra parte aplicamos nuestros conocimientos adquiridos en la Especialización de Gerencia y Administración Financiera y que en este proyecto se evidencia como contribuye a nuestra vida profesional y su aplicación real en una entidad Colombiana; sus afectaciones en torno a la economía, sector, desarrollo gerencial, análisis financieros, indicadores entre otros.

## OBJETIVO GENERAL

Presentar a la empresa y sus accionistas estrategias que generen valor y que puedan ser utilizadas en sus proyecciones.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar a partir del entorno económico y de la información financiera de la empresa las áreas que están destruyendo o agregando valor a la empresa.
- Crear valor a la empresa por medio del modelo de flujos de caja.
- Medir el valor creado durante un periodo de tiempo de la empresa, estimando su valor antes y después de las estrategias a proponer.
- Lograr que el rendimiento obtenido por los accionistas supere la rentabilidad exigida y el coste de capital.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Impocoma S.A.S., es una empresa de transporte público terrestre automotor en la modalidad de carga en un radio de acción nacional, dedicada a ofrecer soluciones logísticas en transporte de mercancías. Tiene nueve (09) sedes en Colombia, la sede principal y donde se concentra la parte administrativa se encuentra ubicada en el municipio de Funza (Cundinamarca)

### Datos Generales

Nombre de la empresa: IMPOCOMA SAS

NIT: 860.078.780 - 2

Matrícula mercantil No.: 00016470

Domicilio de la compañía: KM 13 Vía Occidente Funza complejo empresarial ITALCOL bodega 4

Activos a 31 de diciembre del último año: \$20.789.733.148

Ventas al 31 de diciembre del último año: \$ 18,980,485,740

No. De empleados al 31 de diciembre del último año: Ciento Cinco (105)

Tamaño de la empresa según la ley 905 de 2004: PYME

Persona que autoriza: Andrés Méndez Becerra – Representante Legal

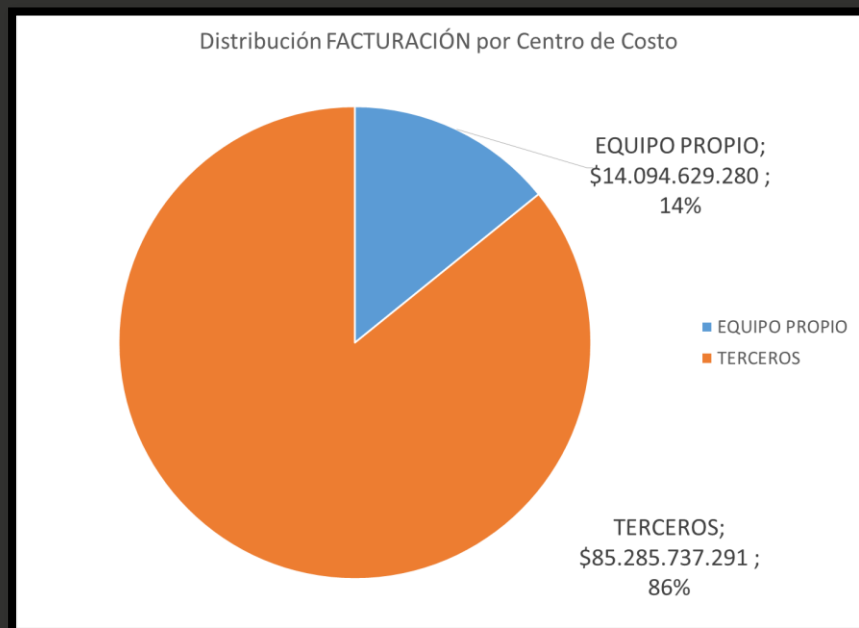
Descripción de la actividad económica: Transporte de carga Terrestre (4923)



*Fuente: elaboración propia.*

### SERVICIOS

Impocoma cuenta con cuarenta y nueve (49) tracto camiones propios y una base de datos de más de 10.000 terceros afiliados con los cuales puede garantizar la adecuada prestación del servicio.

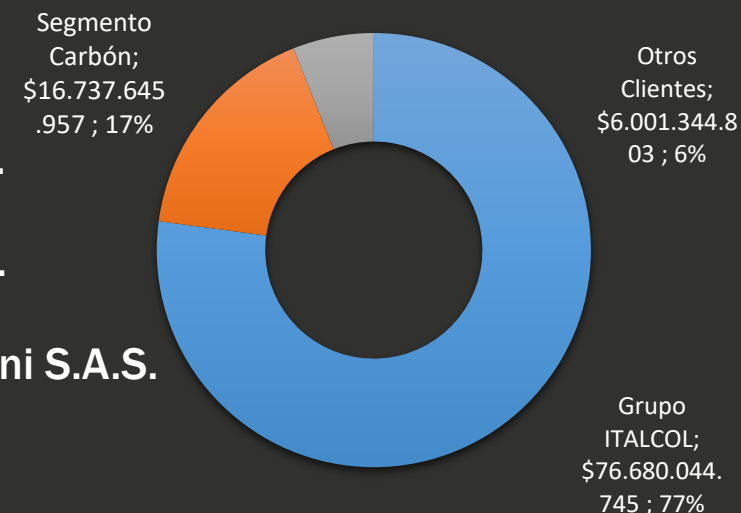


Fuente: elaboración propia.

### PRINCIPALES CLIENTES

Los principales clientes de IMPOCOMA pertenecen al sector productor de alimentos concentrados, se transportan los granos desde los diferentes puertos de Colombia hacia las plantas de producción de sus diferentes clientes. A continuación se enlistan los principales:

- Italcol S.A.
- Italcol de occidente S.A.
- Agraovicola san marino S.A.
- Agroavicola el madroño S.A.
- Productos alimenticios Bellini S.A.S.
- Proteinas del oriente S.A.S.
- Laboratorios aurofarma S.A.S.



Fuente: elaboración propia.



### OBJETIVOS EMPRESARIALES:

**Objetivos Financieros:** plan financiero solido, despachar 1.350.000 de toneladas anuales

**Objetivos Comerciales:** garantizar que los vehículos tengan carga de compensación

**Objetivos Operacionales:** disminuir siniestros, aumentar la participación de la carga de ITALCOL, rendimiento de combustible.

**Objetivos en Recursos Humanos:** capacitaciones en valores y conductas y formalización de procesos



### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se busca identificar los procesos eficientes que generan valor a la compañía y los procesos que destruyen valor, con base a ellos poder generar cambios encaminados a optimizar los recursos.

Sistema de  
distribución con  
dos modalidades:

#### Flota Propia

- Se gestionan de manera diferente.
- Genera costos propios de mantenimiento afectando la facturación

#### Flota de Terceros

- Proveedores informales del sector que causaban re trabajos y sobre costos.



# 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## INDICADORES

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	promedio
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>								
Indicador de Liquidez	1.0	1.1	1.2	1.1	1.0	0.8	0.9	1.0
Prueba Acida	1.0	1.1	1.2	1.0	1.0	0.8	0.9	1.0
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>								
Rotación Cartera (días)	51	52	30	27	25	29	24	33.9
Roración Inventarios	0	35	0	60	59	21	2	25.4
Rotación Proveedores	607	573	344	730	1015	61	41	481.7
Ciclo Efectivo	-556	-486	-313	-643	-932	-11	-15	-422.4
Rotacion Activos (veces)	1.2	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	1.0
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>								
ROA	0.4%	0.9%	1.3%	1.4%	0.2%	-3.1%	1.8%	0.4%
ROI	418.9%	300.3%	213.7%	39.8%	7.5%	22.5%	34.6%	148.2%
ROE	1.2%	2.1%	2.9%	4.0%	0.7%	-12.2%	4.6%	0.5%
Margen Bruto	96.5%	96.0%	92.2%	94.2%	98.0%	25.4%	19.0%	74.5%
Margen Operacional	25.5%	33.0%	17.7%	6.4%	4.0%	3.3%	7.7%	14.0%
Margen Neto	0.4%	1.0%	1.3%	1.4%	0.2%	-3.4%	1.9%	0.4%
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>								
Indice de endeudamiento total	63%	56%	55%	66%	64%	74%	61%	62.6%
Deuda Financiera/Patrimonio	110%	75%	57%	120%	135%	205%	90%	113.2%
Pasivo Financiero / Activos	40%	33%	26%	41%	49%	53%	35%	39.7%
<b>DUPONT</b>								
ROE	1.2%	2.1%	2.9%	4.0%	0.7%	-12.2%	4.6%	
Margen Neto	0.4%	1.0%	1.3%	1.4%	0.2%	-3.4%	1.9%	
Rotacion Activos	1.2	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	
Activos / Patrimonio	2.7	2.2	2.2	2.9	2.8	3.9	2.6	

## RESULTADOS

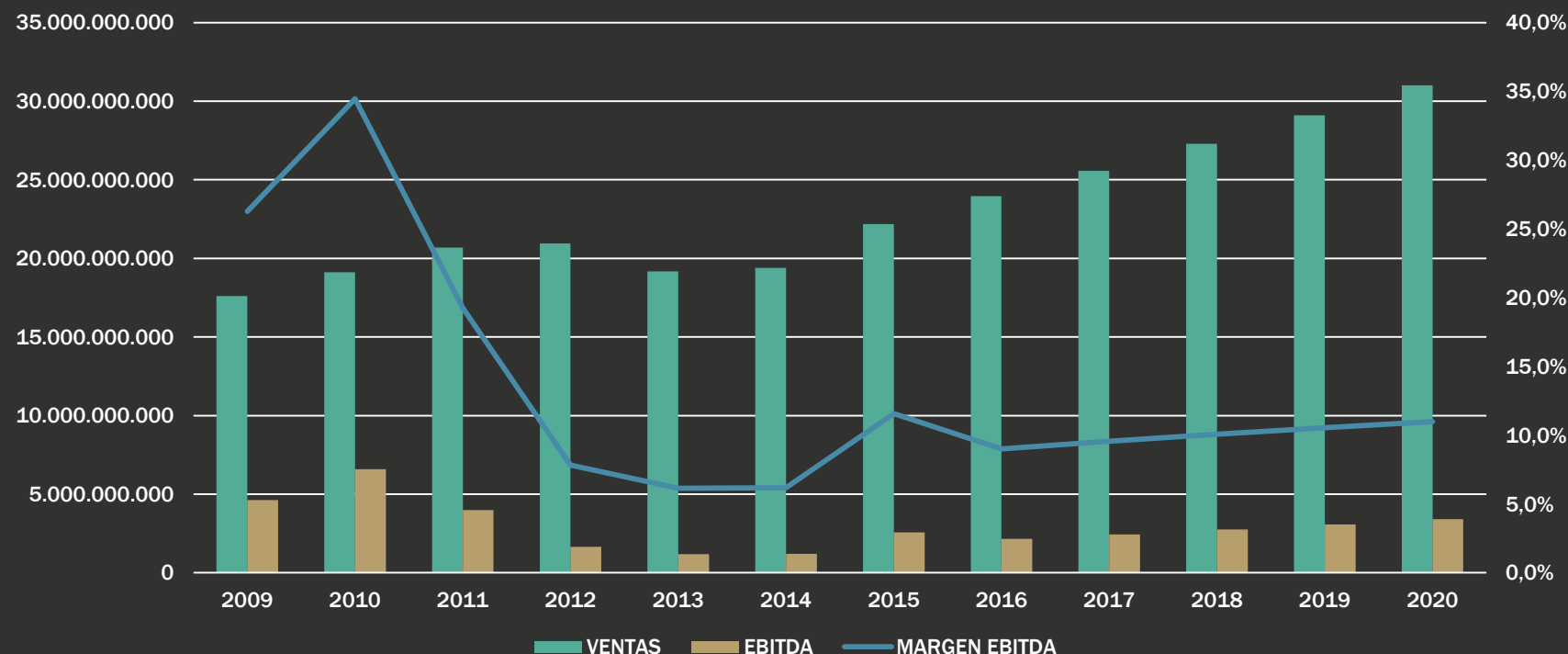
## ESTRATEGIAS PLANTEADAS

Se busca la optimización de costos de ventas, pasando de un 82% a un 81%, mediante la eficiencia del rendimiento operativo por Kilómetro, se puede reducir un (01) punto porcentual del costo total de la compañía, esto generaría mayor rentabilidad.

La eficiencia en el uso de capital de trabajo en la cartera se logra con la facturación más oportuna de los servicios prestados, los cuales actualmente se facturan en promedio doce (12) días después de la entrega a satisfacción del cliente. Esto lograría reducir el tiempo de recaudo y el retorno más oportuno del capital operativo.

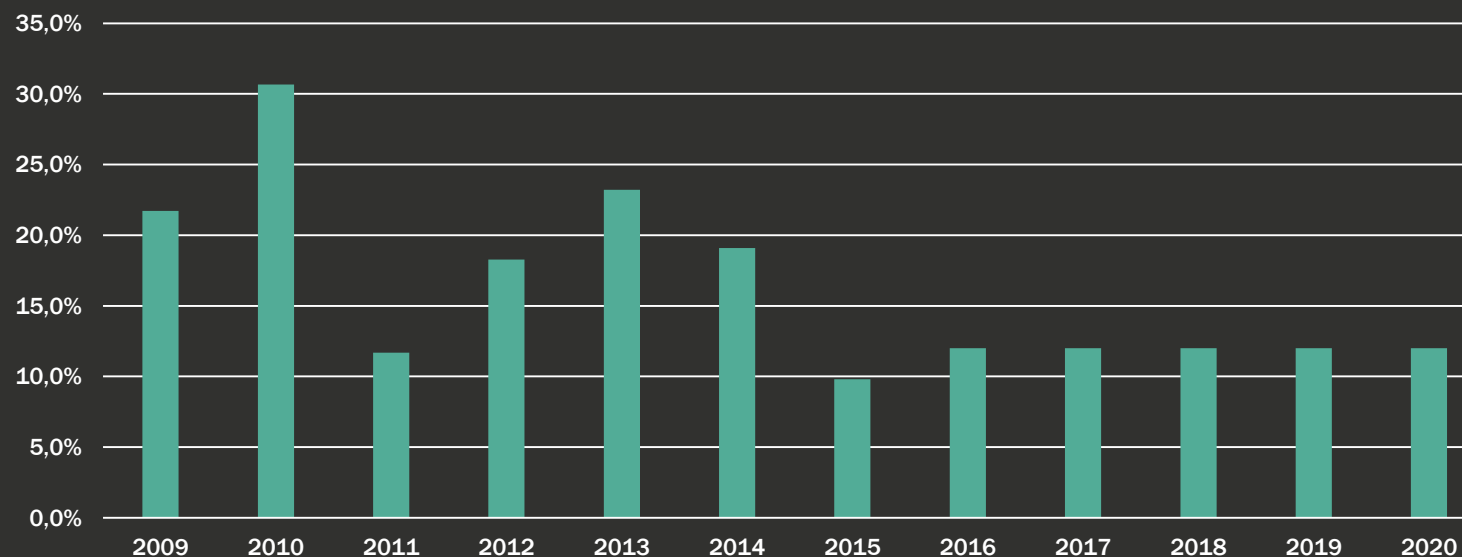
La empresa hoy en día tiene cupos con Bancos mayores a los utilizados los cuales podría utilizar en cualquier momento, utilizando en compra de Flota Propia, esperando percibir mayor rentabilidad sobre los recursos propios.

## MARGEN EBITDA



Para disminuir los costos y evitar retrasos e inconformidades con los clientes es necesario adquirir nuevos vehículos de acuerdo a la capacidad de adquisición o generar un plan de mejora con los vehículos que se contratan con terceros.

### PKT - PROYECTADO



Impocoma buscará que el capital de trabajo sea proporcional a las ventas y así les permita medir la Productividad del Capital de Trabajo.

## ESTADO DE RESULTADOS

### MODELO FINANCIERO EXCEL

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Colombia	17,318,690,004	18,787,708,685	20,188,989,135	20,347,578,751	18,604,063,625	18,980,485,740	21,429,140,880
Otros Ingresos	287,447,914	335,094,212	489,746,360	602,261,797	563,326,750	414,073,000	753,235,848
<b>Total Ventas</b>	<b>17,606,137,918</b>	<b>19,122,802,897</b>	<b>20,678,735,495</b>	<b>20,949,840,548</b>	<b>19,167,390,375</b>	<b>19,394,558,740</b>	<b>22,182,376,728</b>
Costo de Ventas	624,299,929	771,000,538	1,612,745,693	1,223,963,001	386,839,316	14,471,473,761	17,961,588,080
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>16,981,837,989</b>	<b>18,351,802,359</b>	<b>19,065,989,802</b>	<b>19,725,877,547</b>	<b>18,780,551,059</b>	<b>4,923,084,980</b>	<b>4,220,788,648</b>
Gastos Administración	12,486,604,181	12,036,585,325	15,407,016,059	18,381,273,888	18,008,754,512	4,280,932,978	2,093,474,417
Gastos Ventas	0	0	0	0	0	0	411,501,500
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>4,495,233,808</b>	<b>6,315,217,034</b>	<b>3,658,973,743</b>	<b>1,344,603,659</b>	<b>771,796,547</b>	<b>642,152,001</b>	<b>1,715,812,731</b>
Depreciación/Amortización	130,248,062	272,456,937	321,710,449	297,584,848	406,740,154	557,864,133	851,415,478
<b>EBITDA</b>	<b>4,625,481,870</b>	<b>6,587,673,971</b>	<b>3,980,684,192</b>	<b>1,642,188,507</b>	<b>1,178,536,701</b>	<b>1,200,016,134</b>	<b>2,567,228,209</b>
Margen Bruto	96.5%	96.0%	92.2%	94.2%	98.0%	25.4%	19.0%
Margen Operacional	25.5%	33.0%	17.7%	6.4%	4.0%	3.3%	7.7%
Margen EBITDA	26.3%	34.4%	19.3%	7.8%	6.1%	6.2%	11.6%

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Colombia	23,155,043,886	24,708,400,005	26,365,963,019	28,107,434,877	29,963,930,951	32,097,362,834
Otros Ingresos	813,901,463	868,502,043	926,765,502	987,978,364	1,053,234,335	1,128,224,619
<b>Total Ventas</b>	<b>23,968,945,349</b>	<b>25,576,902,048</b>	<b>27,292,728,522</b>	<b>29,095,413,241</b>	<b>31,017,165,285</b>	<b>33,225,587,454</b>
Costo de Ventas	19,654,535,186	20,973,059,679	22,380,037,388	23,858,238,857	25,434,075,534	27,244,981,712
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4,314,410,163</b>	<b>4,603,842,369</b>	<b>4,912,691,134</b>	<b>5,237,174,383</b>	<b>5,583,089,751</b>	<b>5,980,605,742</b>
Gastos Administración	2,093,474,417	2,093,474,417	2,093,474,417	2,093,474,417	2,093,474,417	2,093,474,417
Gastos Ventas	479,378,907	511,538,041	545,854,570	581,908,265	620,343,306	664,511,749
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>1,741,556,839</b>	<b>1,998,829,911</b>	<b>2,273,362,147</b>	<b>2,561,791,702</b>	<b>2,869,272,029</b>	<b>3,222,619,576</b>
Depreciación/Amortización	418,528,196	446,605,160	476,565,667	508,042,829	541,599,058	580,160,911
<b>EBITDA</b>	<b>2,160,085,035</b>	<b>2,445,435,071</b>	<b>2,749,927,814</b>	<b>3,069,834,531</b>	<b>3,410,871,087</b>	<b>3,802,780,487</b>
Margen Bruto	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%	18.0%
Margen Operacional	7.3%	7.8%	8.3%	8.8%	9.3%	9.7%
Margen EBITDA	9.0%	9.6%	10.1%	10.6%	11.0%	11.4%



## VALORACIÓN CON ESTRATEGIAS DE CREACION DE VALOR

	ESCENARIO BASE	+ REESTRUCTURACIONES OPERATIVAS_1	+ REESTRUCTURACION FINANCIERA_2
PRECIO PATRIMONIO	7,596,747,974	9,819,513,302	7,656,744,921
AUMENTO VALOR:		29%	1%
COSTO DE VENTAS / VENTAS	82%	81%	
PKT	0.12	0.11	
ESTRUCTURA CAPITAL:			
Deuda COP	47%		50%
Patrimonio	53%		50%

Fuente: elaboración propia, modelo de valoración



# 4. RESULTADOS – MODELO FINANCIERO

## SUPUESTOS COSTOS Y GASTOS

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Costo de Ventas (% ingresos)	82.0%	82.0%	82.0%	82.0%	82.0%	82.0%
Gastos Administrativos (%ingresos)	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%
Gastos de Ventas (%ingresos)	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%

## SUPUESTOS CAPITAL DE TRABAJO

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PKT	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12
KTNO	2,876,273,442	3,069,228,246	3,275,127,423	3,491,449,589	3,722,059,834	3,987,070,494
Variación	700,041,036	192,954,804	205,899,177	216,322,166	230,610,245	265,010,660

## SUPUESTOS CAPEX

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CAPEX_PP&E (% ingresos)	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
CAPEX_PP&E	-479,378,907	-511,538,041	-545,854,570	-581,908,265	-620,343,306	-664,511,749

## OTROS SUPUESTOS

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Depreciación (% ingresos)	1.7%	1.7%	1.7%	1.7%	1.7%	1.7%
Impuestos	49.12%	49.12%	49.12%	49.12%	49.12%	49.12%
Crecimiento a perpetuidad nominal (g)						5.06%

## 5. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en el desarrollo del presente trabajo y con el objetivo de proporcionar a la administración de la empresa IMPOCOMA S.A.S., de una herramienta útil para posible toma de decisiones que la permitan mejorar su desempeño financiero a futuro, se presentan las siguientes recomendaciones:

Establecer y manejar herramientas de evaluación del desempeño financiero de la empresa de tal manera que puedan identificar su posición dentro del mercado y establecer estrategias que les permitan mejorar su desempeño operacional.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnostico financiero de IMPOCOMA S.A.S., se recomienda a la junta directiva realizar una adecuada gestión sobre los costos y gastos que permita el desarrollo normal de las operaciones y no afecte las utilidades obtenidas por la compañía. Así mismo, controlar la reinversión en capital de trabajo neto operativo de manera que no se afecte el flujo de caja libre que queda a disposición para pagar a los accionistas y cubrir el servicio a la deuda, una vez se realice la compra de los vehículos

Se recomienda gestionar una adecuada financiación externa de manera que se minimicen los costos financieros en los que debe incurrir la compañía para la adquisición de flota propia y poder cubrir el pago a los proveedores en relación a la gestión de las cuentas por cobrar a clientes que es menos acelerada que la rotación de proveedores.

**¡GRACIAS!**